

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**



“Desarrollo del proceso de prestación de servicios,  
identificación de riesgos y diseño de controles basados en el  
modelo COSO 2013: El caso de la MYPE automotriz WARA”

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título  
profesional de Contador Público que presenta:

**JEISON MIGUEL VEGA DOMINGUEZ**

Asesor

**DANTE RÁUL TORRES MARTÍNEZ**

**LIMA 2025**

## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Dante Raúl Torres Martínez, docente de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del Trabajo de Suficiencia profesional (TSP) titulado:

"DESARROLLO DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS, IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y DISEÑO DE CONTROLES BASADOS EN EL MODELO COSO 2013: EL CASO DE LA MYPE AUTOMOTRIZ "WARA"

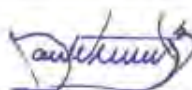
del autor:

**JEISON MIGUEL VEGA DOMINGUEZ**

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **11%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **05/12/2025**.
- Este reporte de similitud de 8%, excluye citas y referencias y con filtro de exclusión de 10 palabras coincidentes.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: ...Lima, 5 de diciembre del 2025

Apellidos y nombres completos del asesor / de la asesora: Torres Martínez, Dante Raúl	
DNI: 07203069	Firma 
ORCID: 0000-0002-9401-7668	

MCMXVII

## Dedicatoria

A mis padres, quienes con su ejemplo y dedicación han sido el pilar más importante en mi camino profesional. Les agradezco por su amor constante, por brindarme apoyo en los momentos de mayor dificultad, por enseñarme que la constancia y el esfuerzo son la clave para alcanzar las metas.

Este logro es también fruto de sus sacrificios y de las valiosas enseñanzas que me han acompañado a lo largo de mi vida.



## Agradecimiento

A Dios, por otorgarme la fortaleza, la claridad y la bendición de llegar a la culminación de esta meta académica.

A mi familia, cuyo cariño, comprensión y apoyo permanente fueron fundamentales para mantenerme firme en este proceso.

A mi asesor, por su orientación, dedicación y las valiosas sugerencias que enriquecieron el desarrollo de este trabajo de suficiencia profesional.

Y, finalmente, a la empresa *WARA*, por brindarme la oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos y facilitar el logro de este trabajo.



## Resumen

El presente trabajo tuvo como finalidad desarrollar el proceso de prestación de servicios e identificar los riesgos asociados, con el propósito de diseñar controles orientados a mejorar la gestión operativa y administrativa del Taller Automotriz “WARA”, MYPE dedicada al mantenimiento y reparación vehicular. La empresa enfrentaba limitaciones como la ausencia de procedimientos estandarizados, errores en la ejecución de los trabajos, reprocesos y deficiencias en la comunicación interna, factores que afectaban directamente la eficiencia de las operaciones, la calidad del servicio y la rentabilidad del negocio.

Para dar respuesta a esta situación, se empleó como marco metodológico el modelo COSO 2013, reconocido internacionalmente por su eficacia en la gestión de riesgos y la organización de procesos. La propuesta se adaptó a las características de una MYPE automotriz e incluyó acciones orientadas al fortalecimiento del entorno de control, la evaluación de riesgos, el diseño de actividades de control, la mejora de la comunicación interna y la supervisión de los procesos.

El trabajo evidenció que el diseño de controles sustentado en el modelo COSO 2013 constituye una estrategia efectiva para optimizar la gestión administrativa y operativa, mejorar la disciplina del personal, aprovechar de manera más eficiente los recursos y contribuir a la sostenibilidad del taller. Finalmente, se concluye que la aplicación de un enfoque estructurado de control permite establecer bases sólidas para el crecimiento y la competitividad en el sector automotriz.

Palabras clave: Controles, Riesgos operativos, Modelo COSO 2013, MYPE, Taller Automotriz.

## **Abstract**

The purpose of this study was to develop the service delivery process and identify the associated risks, with the aim of designing controls focused on improving the operational and administrative management of “WARA” Automotive Workshop, a micro and small enterprise (MSE) dedicated to vehicle maintenance and repair. The company faced limitations such as the absence of standardized procedures, errors in work execution, reprocessing, and deficiencies in internal communication—factors that directly affected operational efficiency, service quality, and business profitability.

To address this situation, the COSO 2013 framework was used as the methodological basis, as it is internationally recognized for its effectiveness in risk management and process organization. The proposal was adapted to the characteristics of an automotive MSE and included actions aimed at strengthening the control environment, risk assessment, control activities design, improvement of internal communication, and process supervision. The study demonstrated that designing controls based on the COSO 2013 model is an effective strategy to optimize administrative and operational management, enhance staff discipline, use resources more efficiently, and contribute to the workshop’s sustainability. Finally, it is concluded that applying a structured control approach provides a solid foundation for growth and competitiveness in the automotive sector.

**Keywords:** Controls, Operational risks, COSO 2013 model, MSE, Automotive workshop.

## Índice general

CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO.....	5
1.1 Datos generales de la empresa. ....	5
1.2. Actividades principales de la empresa.....	5
1.3. Reseña Histórica de la institución o de la empresa. ....	6
1.4. Organigrama de la institución o empresa. ....	6
1.5. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales. 7	
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2.1. Importancia de la problemática abordada.....	8
2.2. Formulación del problema. ....	9
2.3. Objetivos de la actividad de mejora. ....	10
2.4. Justificación de la actividad profesional.....	11
CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	13
3.1 Bases teóricas .....	13
3.2 Conceptos claves .....	15
3.3. Marco conceptual .....	16
3.4. Marco normativo, regulatorio y legal.....	45
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....	48
4.1 Descripción de las actividades propuestas.....	48
4.2 Descripción de las actividades de mejora.....	49
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y SOLUCIÓN .....	54
5.1. Implementación de las actividades de mejora.....	54
5.2. Presentación de resultados .....	74
5.3. Dificultades encontradas .....	77
5.4. Análisis de la implementación.....	78
CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO .....	80
6.1 Evaluación del impacto de la propuesta .....	80
6.2 Aporte del candidato en la mejora de la empresa.....	81
CONCLUSIONES .....	83
RECOMENDACIONES.....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
ANEXOS.....	90

## Índice de tablas

Tabla 1. Diferencias de Aplicación de Controles entre Grandes y Pequeñas Empresas.....	23
Tabla 2. Cuadro de problemática situacional – Componentes COSO 2013.....	30
Tabla 3. Características de las MYPES en el Perú.....	36
Tabla 4. KPMIs elaborados para la MYPE “WARA”.....	42
Tabla 5. Clasificaciones de Una Matriz de Riesgos.....	67
Tabla 6. Cuadro de Responsabilidades – Actividad / Control.....	71



## Índice de figuras

Figura 1. Línea de Tiempo de WARA .....	6
Figura 2. Organigrama Actualizado de WARA .....	7
Figura 3. Cinco Características Clave del Control interno .....	20
Figura 4. Objetivo Clave del Control Interno Aplicado en WARA - Definición de Problemática y Solución Propuesta por el COSO (2013). .....	26
Figura 5. Componentes del Coso I .....	26
Figura 6. Diferencias en la aplicación del informe COSO 2013 – Grandes vs MYPES .....	33
Figura 7. Actividades propuestas por la gerencia de la empresa WARA. .....	48
Figura 8. Conexión de los componentes del COSO 2013 con los procedimientos y controles en la empresa. ....	55
Figura 9. Flujograma final implementado para el taller mecánico automotriz “WARA” .....	60
Figura 10. Cuadro Problema – Solución – Control –KPMIs .....	64
Figura 11. Cuadro de Principales Riesgos Operativos Identificados en el Proceso Operativo de WARA .....	66
Figura 12. Matriz de riesgos implementado a la empresa WARA .....	68
Figura 13. Controles aplicados a los riesgos identificados en proceso operativo de WARA .....	70
Figura 14. Cronograma de implementación de Controles .....	71
Figura 15. Cuadro de estimación de recursos financieros .....	73
Figura 16. Cuadro evolutivo de ingresos anuales (2000-2025) .....	76

## Introducción

Las micro y pequeñas empresas (MYPE) cumplen un rol fundamental en la economía peruana, generando empleo y dinamizando distintos sectores productivos. Sin embargo, muchas enfrentan dificultades derivadas de la ausencia de controles adecuados, lo que repercute negativamente en su rentabilidad, eficiencia y competitividad.

El Taller Automotriz WARA, pese a su trayectoria y crecimiento sostenido, presentaba errores recurrentes en las reparaciones, reprocesos, deficiencias en la comunicación interna y escasa estandarización de procesos, factores que limitaban el aprovechamiento de sus recursos y afectaban la calidad del servicio.

Ante esta situación, el presente Trabajo de Suficiencia Profesional plantea el diseño de controles basados en los componentes del modelo COSO 2013, adaptado a la realidad de una MYPE automotriz. Estos controles fueron diseñados a partir del análisis del proceso de prestación de servicios y de la identificación de riesgos operativos, con el propósito de fortalecer la gestión administrativa y operativa del taller. Asimismo, se emplearon KPIMs que permitieron proyectar los beneficios del diseño propuesto en términos de reducción de errores, uso eficiente de recursos y mejora en la atención al cliente.

El trabajo se estructura en seis capítulos que comprenden desde el diagnóstico y la descripción del proceso de prestación de servicios de la empresa, hasta la formulación del problema, la propuesta de procedimientos operativos con enfoque de control, su documentación y la valoración del impacto esperado. Esta propuesta no busca implementar un sistema de control interno independiente, sino incorporar controles adecuados dentro de los procedimientos implementados, contribuyendo al fortalecimiento del sistema de gestión de la empresa bajo el marco del modelo COSO 2013.

## **CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO**

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se centra en la aplicación del modelo COSO 2013 como marco de referencia para el fortalecimiento del sistema de control interno, mediante el diseño de procedimientos operativos que integran actividades de control en la empresa automotriz WARA, una micro y pequeña empresa (MYPE) con ingresos mensuales entre 10,000 y 20,000 soles aproximadamente y alrededor de 20 trabajadores.

La empresa desarrolla actividades de mantenimiento y reparación automotriz en dos plantas, atendiendo a una cartera de clientes fidelizados por la calidad del servicio brindado. Sin embargo, el gerente y propietario ha identificado que, a pesar del reconocimiento obtenido, existen deficiencias en la organización interna, la documentación de procesos y la gestión administrativa, lo que limita el cumplimiento de las metas de crecimiento y rentabilidad.

Frente a esta situación, el trabajo plantea revisar y documentar los procesos operativos, administrativos y financieros de la empresa, identificar los riesgos asociados y aplicar el modelo COSO 2013 como guía para diseñar procedimientos que integren controles adecuados, buscando mejorar la eficiencia interna y la capacidad de respuesta ante los riesgos del entorno.

### **1.1 Datos generales de la empresa.**

La mecánica automotriz WARA fue constituida en el año 2000 como persona natural con negocio, comenzando sus actividades con una única planta, posteriormente, con el incremento de la demanda de clientes, en el año 2010, establecieron su segunda planta, con más de 15 técnicos especializados en cualquier tipo de servicio que requiera sus clientes.

### **1.2. Actividades principales de la empresa.**

La actividad principal de “WARA” es el mantenimiento y servicio diversificado a vehículos pesados (vehículos con más de 3.5 ton.) siendo la línea de servicio secundaria el mantenimiento y servicio diversificado a

vehículos livianos. Según la CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) la actividad es clasificada en la 4520 – Mantenimiento y reparación de vehículos automotores.

### 1.3. Reseña Histórica de la institución o de la empresa.

En la Figura 1, se desarrolla detalladamente la línea de tiempo con los hechos más importantes de la empresa

#### Figura 1

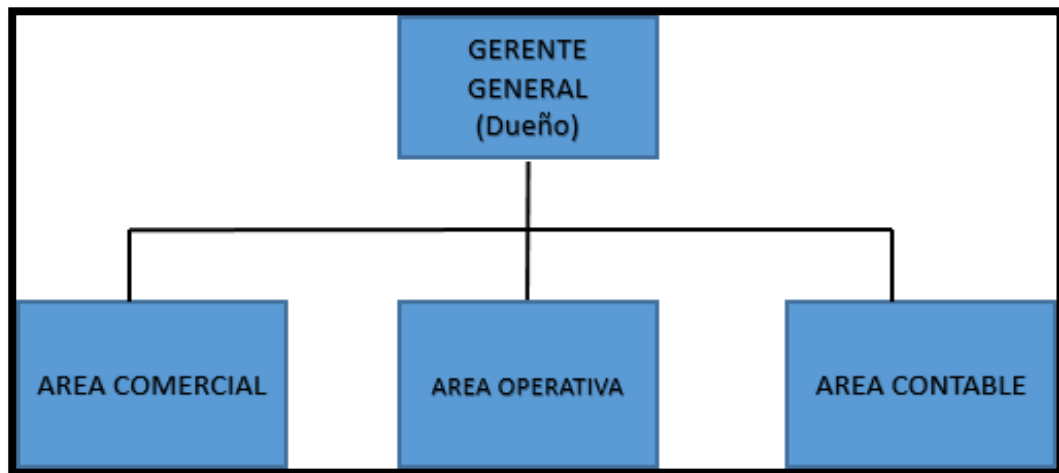
##### Línea de Tiempo de WARA



Nota. Elaboración propia

### 1.4. Organigrama de la institución o empresa.

A continuación, en la Figura 2, se detalla el organigrama de la empresa automotriz “WARA” en la cual se puede apreciar que al ser una MYPE cuenta directamente, como Gerente general al dueño, seguido de áreas que complementan y ayudan a la consecución de objetivos del taller mecánico automotriz.

**Figura 2***Organigrama Actualizado de WARA*

*Nota.* Elaboración propia

### **1.5. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales.**

A inicios del año 2022, el propietario de la empresa identificó la necesidad de fortalecer la gestión operativa y financiera debido al incremento en el volumen y la complejidad de la información contable generada por el crecimiento del negocio. Como parte de mis conocimientos profesionales y del área donde me desempeñaba laboralmente en esos momentos, se solicitó investigar el caso de las MYPES, su evolución en el mercado y cómo el formalizar de forma interna sus procedimientos ayudarían a que dichas empresas puedan estandarizar sus procesos y maximizar sus recursos al mismo tiempo y así comenzar a percibir mejores ingresos y controlar el proceso operativo de la empresa.

Se realizó la indagación en MYPES del sector automotriz y una de las empresas que estuvo interesado en la propuesta fue WARA, cuyo dueño asumió el reto, junto con mi persona, en diseñar todo el trabajo que se apreciará a continuación y así con el pasar del tiempo conseguir sus objetivos planteados a través de un análisis y modificación general de su procedimiento operativo

## **CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. Importancia de la problemática abordada.**

Para la realización de sus operaciones, desde hace ya 25 años cuenta con un equipo de técnicos expertos en la materia y su cartera de clientes ha ido en ascenso; sin embargo, el gerente general, se ha percatado que a pesar de que la cartera de clientes ha ido en crecimiento, esto no se ve reflejado en la rentabilidad de la empresa; es decir, no encuentra un aumento en sus ingresos, la cual debería ir acorde con la cantidad de vehículos que sus colaboradores atienden.

Se identificó que, aunque la empresa cuenta con técnicos calificados y con experiencia, no dispone de políticas operativas ni procedimientos formalmente documentados. No existe un manual que establezca con claridad las etapas del servicio, desde la recepción de la unidad, la evaluación del trabajo, los tiempos de reparación y la entrega final al cliente. De igual manera, se evidenció la ausencia de lineamientos sobre la atención al cliente, programación de horarios, comunicación del diagnóstico y gestión de los suministros requeridos para cada servicio.

Esta falta de documentación y estandarización refleja una deficiencia en la administración de procesos, lo cual ha limitado la capacidad de la gerencia general para identificar, evaluar y mitigar los riesgos operativos que afectan la calidad del servicio y la fidelización de los clientes. Frente a ello, se plantea la necesidad de revisar y documentar los procesos clave de la empresa WARA, identificando los riesgos asociados a cada uno de ellos y aplicando el modelo COSO como marco metodológico para fortalecer el sistema de control interno e integrar mecanismos de control en los procedimientos operativos.

Según Acosta (2023), el control interno constituye un conjunto de mecanismos que permite gestionar los riesgos, asegurar el cumplimiento de las normas y fortalecer la eficiencia administrativa; principios que orientan la propuesta desarrollada en este trabajo.

## 2.2. Formulación del problema.

La problemática observada en la empresa *WARA* se originó durante un periodo de alta demanda de servicios, en el cual se evidenció que la organización no contaba con procedimientos formalmente establecidos para la atención y ejecución de los trabajos. Esta falta de estandarización ocasionó diferencias en la calidad del servicio, retrasos en la entrega de vehículos y dificultades para coordinar adecuadamente la atención al cliente.

La ausencia de procedimientos documentados impidió que la gerencia pueda identificar los riesgos asociados a cada etapa del proceso, como la pérdida de información sobre las órdenes de trabajo, demoras por mala planificación o incumplimiento en los tiempos prometidos al cliente. En consecuencia, tampoco se habían definido controles adecuados que permitieran mitigar estos riesgos y garantizar la eficiencia operativa.

Además, se detectó la falta de capacitación del personal en la gestión del proceso, no en el aspecto técnico, sino en la organización de las actividades, y limitaciones materiales como el espacio reducido, la carencia de herramientas y la falta de separación entre áreas administrativas y operativas. Estos factores, en conjunto, reflejan una debilidad en el sistema de control interno de la empresa, donde no se aplican de manera coordinada los componentes del modelo COSO.

Entre los actores más involucrados destacan el gerente general, responsable de la supervisión directa de las operaciones, y el equipo técnico automotriz, cuya participación resulta esencial para el rediseño y formalización de los procesos internos.

### 2.2.1. Posibles causas que originaron la problemática

Una de las causas principales que originó la necesidad de desarrollar un sistema de control interno en la empresa *WARA* fue la ausencia de procedimientos formalmente establecidos para la atención de los clientes y la gestión del servicio automotriz. Esta deficiencia generó una serie de consecuencias visibles, entre ellas, la falta de cumplimiento en los horarios

pactados con los clientes, lo que ocasionó insatisfacción y pérdida de oportunidades de fidelización, a pesar de que la calidad técnica del trabajo era reconocida en la zona.

Asimismo, la falta de planificación y control sobre los recursos materiales derivó en retrasos recurrentes durante la ejecución de los servicios, debido a la carencia de herramientas, insumos o espacios adecuados para el desarrollo de las actividades. En conjunto, estos síntomas reflejan un problema estructural en la organización de los procesos, que evidencia la necesidad de documentar, evaluar riesgos y diseñar controles según los lineamientos del modelo COSO 2013, para garantizar la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Las causas mencionadas anteriormente están relacionadas con el papel de la administración, donde está implicado el gerente general, el cual no maneja un sistema de control dentro de la gestión administrativa, para Campos (2022) un sistema de control en la gestión administrativa otorga eficiencia operativa y optimiza los procesos y recursos, los cuales conducen una mejor productividad y rentabilidad dentro de cualquier unidad económica.

### **2.3. Objetivos de la actividad de mejora.**

#### **2.3.1. Objetivo principal**

Desarrollar el proceso de prestación de servicios del Taller Automotriz WARA, identificando los riesgos operativos y diseñando controles basados en los componentes del modelo COSO 2013, con el fin de fortalecer la gestión administrativa y operativa de la empresa.

#### **2.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Analizar y diseñar el proceso de prestación de servicios del Taller Automotriz WARA, identificando oportunidades de mejora que permitan una estructura más eficiente y controlada.

- b. Identificar y evaluar los riesgos operativos asociados a cada fase del proceso de prestación de servicios, considerando su probabilidad e impacto en los resultados del taller.
- c. Diseñar controles adecuados para mitigar los riesgos identificados, alineándolos con los componentes del modelo COSO 2013 y las características de una MYPE automotriz.
- d. Proponer un procedimiento documentado del proceso de prestación de servicios, que incorpore los controles diseñados y facilite la supervisión y mejora continua de las operaciones.

#### 2.4. Justificación de la actividad profesional.

Toda empresa busca actualmente alcanzar la eficacia en sus operaciones, lo que implica cumplir con sus objetivos estratégicos, optimizar el uso de los recursos y corregir oportunamente los errores que puedan afectar su desempeño organizacional. Según Sanabria-Boudri (2021), cuando las empresas no aplican correctivos adecuados, corren el riesgo de establecer controles ineficientes que no contribuyen a la transparencia ni a la efectividad en la gestión, debilitando así su sostenibilidad.

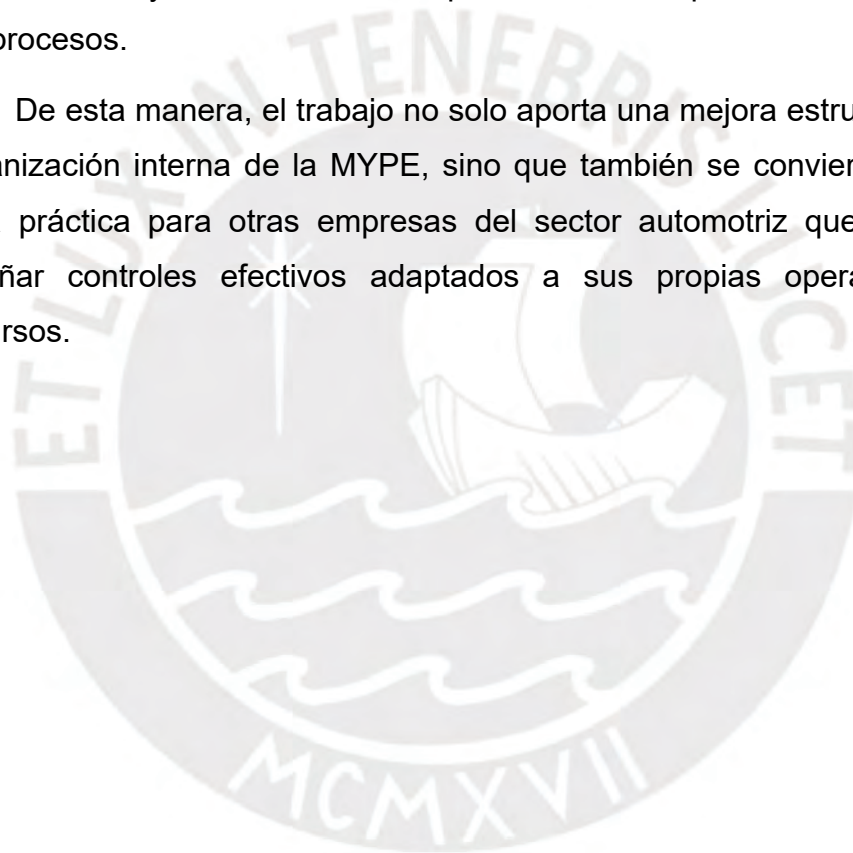
En ese contexto, el presente trabajo tiene como finalidad diseñar el proceso de prestación de servicios del Taller Automotriz WARA, identificando los riesgos operativos y diseñando controles conforme a los lineamientos del modelo COSO 2013. Esta metodología permite estructurar los procedimientos de manera ordenada, evaluar las deficiencias existentes y proponer mecanismos de control que garanticen un desarrollo operativo más eficiente y confiable.

Diversos estudios respaldan la efectividad del modelo COSO en las pequeñas y medianas empresas. Por ejemplo, Mendieta Tumbaco, Navarrete Carreño y Romero Molina (2022) demostraron que la aplicación de los componentes del modelo COSO en las pymes ecuatorianas contribuye a una mejor gestión de riesgos y al fortalecimiento de la rentabilidad, evidenciando su utilidad práctica en entornos con recursos

limitados. En ese sentido, su aplicación en una MYPE automotriz como el Taller WARA resulta pertinente para estructurar los procedimientos, identificar riesgos y diseñar controles que contribuyan a la mejora continua.

El diseño de controles basados en el modelo COSO 2013 permitirá fortalecer la gestión administrativa y operativa del taller, mejorar la coordinación entre áreas, reducir errores en la atención al cliente y optimizar los tiempos de reparación y entrega de vehículos. Asimismo, contribuirá a que la gerencia cuente con información más clara para la toma de decisiones y con herramientas que faciliten la supervisión continua de los procesos.

De esta manera, el trabajo no solo aporta una mejora estructural a la organización interna de la MYPE, sino que también se convierte en una guía práctica para otras empresas del sector automotriz que busquen diseñar controles efectivos adaptados a sus propias operaciones y recursos.



## CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 3.1 Bases teóricas

En el siguiente capítulo se desarrollará la fundamentación teórica vinculada con la implementación eficiente de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, así como su relación con la rentabilidad empresarial y el impacto que una adecuada gestión administrativa y operativa tiene dentro del sector automotriz.

Entre las investigaciones utilizadas como referencia para el diseño de la propuesta se encuentra la tesis de Poma (2020), titulada *“Implementación del sistema de control interno y la toma de decisiones en las PYMES del distrito de Lima, 2018”*, la cual evidencia que la falta de procedimientos estandarizados incrementa los riesgos operativos y afecta la toma de decisiones.

En el caso de la empresa automotriz “WARA”, esta situación se refleja en la ausencia de un procedimiento definido para la atención al cliente y la gestión de cotizaciones, lo que genera inconsistencias en los precios y pérdidas económicas. Por ello, antes de implementar los controles, resulta necesario definir y documentar el procedimiento adecuado, identificando los riesgos asociados y estableciendo lineamientos escritos y uniformes que aseguren coherencia, trazabilidad y eficiencia en la prestación de los servicios.

Por su parte la tesis realizada por Pinedo (2021) la cual se titula *“El control interno y su incidencia en la rentabilidad en la empresa Aramsa Contratistas Generales SAC - 2019”* cuyo tipo de investigación fue descriptiva – no experimental.

Se resalta la importancia de integrar al personal operativo en la gestión de los controles, dado que son quienes tienen un conocimiento directo de los procesos críticos. En el caso de “WARA”, los mecánicos no intervienen en la validación de repuestos ni en el control de las órdenes de trabajo, lo que genera equivocaciones y duplicidad de tareas. Ante ello, se

plantea la necesidad de establecer mecanismos que promuevan la participación activa del personal técnico en la revisión de inventarios y la validación de cotizaciones, lo que permitirá alcanzar mayor exactitud en los resultados.

Para Cueva, Martínez y Oblitas (2021), en su artículo “*Control interno y la rentabilidad de la empresa Albis Perú E.I.R.L. de Jaén – 2020*”, cuando las operaciones están debidamente reguladas y supervisadas, se logra un uso más eficiente de los recursos y se minimizan los costos innecesarios. Su investigación demuestra que un sistema de control interno sólido contribuye directamente a la rentabilidad empresarial.

En el caso del taller automotriz “WARA”, se identifica el riesgo de errores en la elaboración de cotizaciones y en la gestión de repuestos, lo cual podría impactar en la eficacia de las operaciones y en la rentabilidad del negocio. Frente a ello, la propuesta no se limita a la creación de un manual de procedimientos, sino que busca diseñar y aplicar controles bajo el marco del modelo COSO, donde dichos procedimientos actúan como instrumentos de apoyo para la evaluación y mejora continua de los procesos.

Por último, la propuesta por Grandez & Peña (2023) la cual tiene por título “El control interno y la gestión administrativa de las MYPES del distrito de Comas 2023” cuya investigación fue de tipo aplicada – no experimental transversal, donde resaltan que la ineficiencia en la planificación de procesos genera retrasos y reprocesos. Esta situación se observa en “WARA” en forma de tiempos muertos, derivados de la mala organización de órdenes de trabajo. Para reducir este riesgo, se recomienda aplicar un plan semanal de asignación de servicios, que permita distribuir de manera equitativa las cargas de trabajo y minimizar los retrasos.

## 3.2 Conceptos claves

### 3.2.1. Control interno

El control interno se entiende como un proceso integral que involucra a toda la organización y no solo a la gerencia. De acuerdo con Pacheco (2023), “el control interno, de una manera amplia, se puede definir como un proceso efectuado por el consejo de administración y los demás miembros de una entidad, diseñado para proporcionar un grado razonable de seguridad de que se cumplen los siguientes objetivos: la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de los informes financieros, y el cumplimiento con las leyes y normas aplicables.”

Bajo esta definición, el control interno no se limita únicamente a establecer reglas o manuales, sino que comprende la identificación de riesgos, la implementación de actividades de control y la supervisión constante para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En el caso de la empresa “WARA”, el control interno representa una herramienta esencial para ordenar los procedimientos administrativos y operativos del taller, mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios y garantizar la adecuada utilización de los recursos. En este sentido, el presente trabajo adopta la metodología del modelo COSO, que estructura el control interno en cinco componentes: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión, los cuales serán aplicados al contexto de la empresa.

### 3.2.2. Gestión de riesgos

De acuerdo con la metodología del modelo COSO, la gestión de riesgos en la empresa *WARA* inicia con la identificación de los eventos que pueden afectar sus objetivos operativos, administrativos y financieros. El diagnóstico permitió detectar riesgos en tres áreas principales: atención al cliente, gestión de repuestos y administración interna. Entre los más relevantes destacan los retrasos en la entrega de vehículos, la falta de

insumos y los errores en cotizaciones o registros contables, todos derivados de la ausencia de procedimientos y controles definidos.

Esta situación es común en muchas microempresas que, según Martínez-Hernández y Rodríguez-Moreno (2024), “no cuentan con registros documentales ni análisis de cómo se generan los riesgos, ni cómo evolucionan”, lo que evidencia una gestión reactiva. En respuesta, el modelo COSO propone evaluar la probabilidad e impacto de los riesgos, definir los controles más adecuados y asignar responsables para su seguimiento.

En el caso de *WARA*, el diseño de procedimientos permitió documentar las actividades internas, establecer responsabilidades y aplicar controles preventivos en las operaciones. Como señala SafetyCulture Team (2025), el control de riesgos implica aplicar medidas estratégicas para reducir la probabilidad o el impacto de los eventos adversos, garantizando el buen funcionamiento de los procesos.

Así, la formalización de procesos y el diseño de controles bajo el enfoque COSO sientan las bases para una gestión más eficiente, reducen la exposición al riesgo y fortalecen la confiabilidad operativa y administrativa del taller automotriz.

### **3.3. Marco conceptual**

En el siguiente apartado, desarrollaremos los temas principales que nos ayudaran al entendimiento de la propuesta de trabajo. Los temas que se presentan a continuación son: Control Interno, informe COSO, Gestión en las MYPES y Gestión del sector automotriz, los cuales nos servirán para abarcar el problema que se identificó al analizar el proceso de prestación de servicio concluyendo con la solución y medición de resultados en el diseño e implementación.

#### **3.3.1 Control Interno**

##### **a. Primeros estudios sobre control interno: Antecedentes y origen**

Según Flores e Ibarra (2006), en la actualidad, no se tiene

conocimiento certero de cuál es el origen de la palabra “control interno”, ni tampoco cual fue el rol que desempeñaba en las empresas en tiempos remotos; sin embargo, tomando como base la investigación realizada por los autores, el “control interno” es utilizado a partir de la revolución industrial (1760-1840) en donde las fábricas tenían la necesidad de controlar sus operaciones, las cuales eran realizadas por un sinnúmero de personas; sin embargo, fue que, hacia finales del siglo XX, los grandes gerentes empresariales comenzaron a interesarse sobre la protección de sus propios intereses. Partiendo de dicha información muchas empresas comenzaron a implementar el control interno de forma progresiva.

Uno de los primeros estudios que se tiene conocimiento sobre el control interno, Mantilla (2018) señala que fue publicado en Estados Unidos en el año 1949 bajo el título “Control interno – Elementos del sistema coordinado y su importancia para la administración y para el contador público independiente”. Dicha publicación realizada por el Comité de procedimientos de trabajo (AICPA, s.f) tiene la primera definición sobre control interno y lo define de la siguiente manera:

“El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas”

En ese sentido, el taller automotriz “WARA”, a pesar que no es una empresa de grandes dimensiones estructurales, refleja la misma situación al de las primeras empresas industriales: Cuenta con personal que realiza diferentes actividades, pero carece de una política estructurada de trabajo que estandarice procedimientos y unifique criterios, lo que genera pérdida recursos promovidos por una falta de coordinación entre áreas lo cual trae consigo riesgos de ineficiencia operativa.

b. Concepto de control interno.

Para entender el concepto de “control interno”, se toma como referencia el enfoque establecido por el Marco Integrado de Control Interno COSO (2013), el cual lo define como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración y demás miembros de la organización, diseñado con el propósito de proporcionar un grado razonable de seguridad respecto al logro de los objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Con base en esta definición, se comprende que el control interno es un proceso que involucra a todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta el personal operativo. Si bien la gerencia tiene la responsabilidad de promover su diseño e implementación, la efectividad del sistema depende de la participación activa de todo el equipo.

Partiendo de ello, es necesario citar lo postulado por Álava-Rosado, Molina-Loor y Recalde-Aguilar (2023), quienes señalan que “el control interno es el conjunto de medidas que toma la organización con el fin de proteger los recursos contra el despilfarro, el fraude o el uso ineficiente de sus activos y pasivos, asegurar la exactitud y la confiabilidad de los datos contables y operaciones financieras, y garantizar el cumplimiento de las políticas y normativas económicas de la entidad” (p. 110).

De acuerdo con el marco COSO (2013), el control interno es un proceso que involucra a toda la organización, desde la dirección hasta el personal operativo, siendo responsabilidad de la alta dirección establecer un entorno de control adecuado, definir políticas y promover una cultura orientada a la eficiencia y la integridad. En este contexto, la falta de lineamientos formales y procedimientos documentados en “WARA” ocasiona fallas en la atención al cliente, uso ineficiente de herramientas y pérdidas de tiempo y materiales, lo que refleja debilidades en su sistema de control interno.

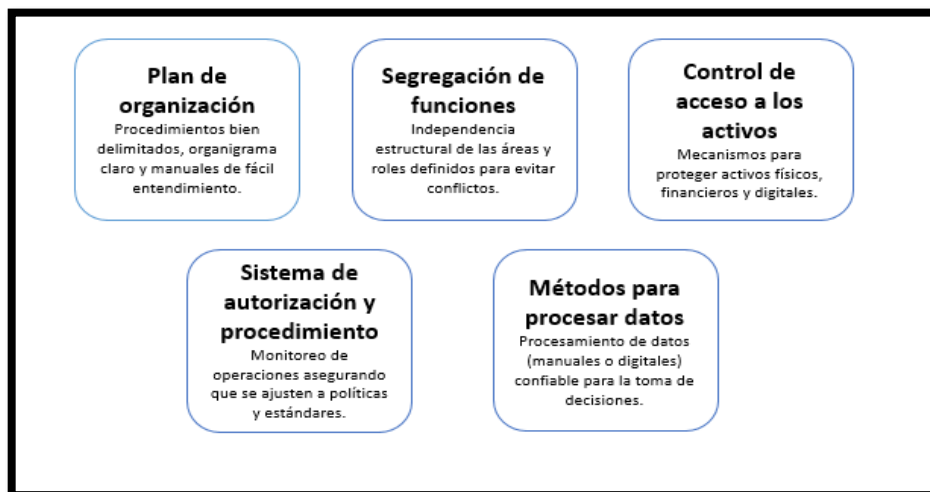
Como señala Alva (2023), “el control interno en las micro y pequeñas empresas constituye un mecanismo esencial para fortalecer la gestión administrativa y financiera, ya que permite ordenar los procesos, optimizar el uso de los recursos y garantizar decisiones más acertadas en entornos con limitaciones estructurales” (p. 18). En ese sentido, la implementación de controles basados en el modelo COSO (2013) en la empresa “WARA” representa una oportunidad para mejorar la eficiencia operativa y reducir los riesgos derivados de la informalidad en la ejecución de sus actividades.

c. Características del control interno según el marco COSO (2013)

Después de comprender el significado y propósito del control interno, es necesario reconocer las características esenciales que lo conforman. Si bien cada organización adapta su sistema de control según su tamaño, giro de negocio y nivel de formalización, todos los modelos efectivos comparten una estructura común basada en los principios del marco COSO (2013).

Este enfoque plantea que el control interno es un proceso integral y dinámico, implementado por la alta dirección y los colaboradores, cuyo objetivo es brindar una seguridad razonable respecto al cumplimiento de metas en tres dimensiones: la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes y políticas internas. De acuerdo con Bulnes (2023), las MYPES requieren controles internos adaptados a su realidad operativa, caracterizados por la asignación clara de responsabilidades, la documentación de los procedimientos y la supervisión constante de las actividades, factores que permiten mantener el orden y la eficiencia dentro de los procesos.

Complementando lo que propone el COSO 2013, en la figura 3, se toma lo postulado por Calle (2025), quien propone características que complementan los cinco componentes del marco COSO, brindando una visión práctica sobre cómo se aplican en empresas como “WARA”, donde la delimitación de funciones, la estandarización de procedimientos y la protección de los activos son factores esenciales para su eficiencia operativa.

**Figura 3***Cinco Características Clave del Control interno*

*Nota.* Elaboración propia a partir de Calle (2025)

d. Clasificación de controles

Dentro del sistema de control interno, las actividades de control pueden clasificarse según su modo de ejecución. De acuerdo con Yanqui (2021), los controles pueden ser:

- **Manual:** Donde es necesaria la intervención humana.
- **Automatizada:** Ejecutado mediante sistemas tecnológicos (Softwares, ERPs).
- **Mixto:** Combinación de elementos automatizados y manuales.

Complementando esta visión, Yaipen y Gonzales (2023) señalan que “la implementación de controles internos en las MYPES debe considerar el nivel de formalización de los procesos, integrando mecanismos manuales y tecnológicos que permitan supervisar las actividades críticas, garantizando la eficiencia operativa y la trazabilidad de las operaciones” (p. 7).

Según el marco COSO (2013), las actividades de control se aplican a través de mecanismos manuales o automatizados, los cuales buscan

garantizar que las directrices de la gerencia se cumplan de manera eficaz. En el caso de la empresa WARA, la ausencia de controles manuales y la escasa automatización de sus procesos incrementan el riesgo operativo y dificultan la trazabilidad de las operaciones.

e. Tipos de actividades de control

Dentro del marco del control interno definido por el COSO (2013), las actividades de control comprenden las políticas y procedimientos que contribuyen a mitigar riesgos y garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estas actividades pueden incluir controles de distinta naturaleza según su función preventiva, detectiva o correctiva.

En esa línea, SafePass (2025) identifica tres tipos de controles aplicables a las diferentes realidades empresariales:

- *Controles preventivos*: Estos son diseñados para evitar cualquier evento que ponga en riesgo la operatividad empresarial, estos controles detectan el error antes de que se materialicen.
- *Controles detectivos*: Estos detectan el error después que se haya materializado y con la finalidad de aplacar su continuidad convirtiéndose en un problema más grave.
- *Controles correctivos*: Estos controles son diseñados con la finalidad de corregir los errores y asegurar que una vez se identifiquen, no vuelvan a repetirse.

Complementando esta clasificación, Toledo (2025) destaca que: “Un sistema de control interno robusto es indispensable para la gestión de riesgos, la eficiencia operativa y la sostenibilidad empresarial”. Esta perspectiva refuerza la importancia de implementar controles preventivos, detectivos y correctivos en las organizaciones, adaptándolos a sus necesidades específicas para garantizar una gestión eficiente y sostenible.

En el caso de la empresa WARA, se recomienda aplicar una combinación de controles preventivos, detectivos y correctivos, tal como sugiere el COSO (2013). Los controles preventivos ayudan a evitar errores

en la reparación o pérdida de repuestos; los detectivos permiten identificarlos a tiempo, y los correctivos aseguran que no vuelvan a repetirse. Esta integración fortalece el control interno y mejora la eficiencia operativa del taller.

f. Diferencia de control Interno entre pequeñas y grandes empresas

En el ámbito empresarial, la finalidad del control interno según COSO (2013) es proporcionar una seguridad razonable de que la organización alcanzará sus objetivos operativos, financieros y de cumplimiento. Sin embargo, su aplicación varía según el tamaño y la complejidad de la empresa. En las grandes corporaciones, los sistemas de control interno suelen estar altamente estructurados, apoyados en tecnología, áreas especializadas y políticas formalizadas; en cambio, en las MYPES, los controles se implementan de manera más sencilla y directa, generalmente a través de la supervisión del propio gerente o dueño, debido a la limitación de recursos y personal.

No obstante, en ambos enfoques, el propósito general se centra en promover la eficiencia en las operaciones, resguardar los recursos y favorecer la continuidad y desarrollo de la organización. Servín (2019) afirma que las pequeñas empresas no poseen un sistema de control de prevención de errores o fraude bien identificado, ciertamente debido a que los objetivos que están presentes en dichas organizaciones no están descritos en un “papel” de manera formal si no de forma empírica, solucionando percances conforme se presentan. Lo que implica que dicha afirmación se apega a la realidad de las empresas, ya que muchas de ellas solo existen con la finalidad de obtener ganancias sin tomar en cuenta su evolución organizacional.

Del mismo modo, para Jiménez, Zetina y Juárez (2023) “Algunos empresarios de las pymes consideran que implementar controles internos son contratiempos; además de que lo conceptualizan como un gasto innecesario, sin embargo, al no ejecutar este tipo de sistematización en vez de economizar, van generando más gastos” (p.138).

Por ello las empresas pequeñas necesitan un sistema de control que responda a sus necesidades, las cuales, a diferencia de las grandes empresas tienen características que implican mecanismos de control distintos según la realidad operativa. Tomando en cuenta lo propuesto por Flores e Ibarra (2006), en la tabla 1 se describe en resumen las diferencias de control entre grandes y pequeñas empresas.

**Tabla 1**

*Diferencias de Aplicación de Controles entre Grandes y Pequeñas Empresas*

Aspecto	Grandes Empresas	MYPES
Comunicación	Comunicación formal, apoyada en manuales, protocolos y canales establecidos	Comunicación informal y directa entre colaboradores
Supervisión	La supervisión es tarea de los gerentes, jefaturas o personal especializado	El dueño supervisa directamente las operaciones
Segregación de funciones	Existe un organigrama con roles definidos	El dueño y los trabajadores cumplen funciones múltiples
Procesos de autoevaluación	Se realizan auditorías internas y externas con metodologías formales	Los procesos de autoevaluación son informales

*Nota.* Elaboración propia a partir de Flores e Ibarra (2006)

Las teorías revisadas permiten comprender la importancia de establecer procedimientos estructurados respaldados por un sistema de control interno eficiente, implementado y supervisado por la gerencia. Este marco teórico resulta fundamental para el presente trabajo, ya que ayuda a identificar y explicar la problemática principal de la empresa automotriz WARA: la falta de procedimientos formales que garanticen una adecuada gestión operativa y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

### 3.2.2 Informe COSO

En el siguiente apartado se desarrollará, en primer lugar, los antecedentes y origen de dicho informe, después, ahondaremos en el significado que le da el informe COSO 2013 al control interno, posteriormente, mencionaremos a cada uno de los componentes que lo conforma y, por último, haremos un análisis de las diferencias del COSO 2013 para grandes y pequeñas empresas.

#### a. Antecedentes y origen

En el capítulo anterior se mencionó lo que significa, para las empresas en general, el control interno y su aplicación dentro de sus diferentes áreas operativas con la intención de reducir los riesgos producidos por fraude o error, siendo la finalidad principal obtener los objetivos planteados por la gerencia.

La Asociación Española para la Calidad (AEC, 2019) nos proporciona un acercamiento sobre el origen de dicho informe, el COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*) es una comisión voluntaria confirmada por representantes de cinco organizaciones del sector privado EEUU, con la finalidad de otorgar liderazgo intelectual sobre asuntos relacionados a la gestión del riesgo empresarial (ERM), la reducción del fraude y el control interno.

Las organizaciones que lo conforman son según el COSO I (1992) son:

- *“La Asociación Americana de Contabilidad (AAA).*
- *El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)*
- *Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI)*

- *Instituto de Auditores Internos (IIA)*
- *La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos (AMI))*”.

Según el COSO I (1992) desde el año 1985, año de su fundación, año en donde la mayoría de empresas en E.E.U.U. estaban siendo influenciadas por prácticas ligadas al fraude, el comité tiene como finalidad identificar e investigar sobre los factores que pueden dar indicios a Estados Financieros con información fraudulenta, del mismo modo, generar recomendaciones para combatir el fraude a las diferentes organizaciones a nivel operativo y financiero.

En síntesis, así como en los años 80, las entidades americanas se enfrentaban a riesgos de fraude y mala organización, el taller automotriz “WARA” enfrenta problemas similares, aunque en menor escala. Por ello es que el manual COSO, desde su origen hasta su actualización en el año 2013, el cual fue diseñado para su aplicación en grandes empresas, puede adaptarse a la realidad de “WARA” como una guía para:

- Diseñar roles y funciones.
  - Implementar controles de manejo de activos y repuestos.
  - Establecer procedimientos de autorización y registro.
  - Mejorar la confiabilidad de la información administrativa y financiera.
- b. Definición de control Interno según el informe COSO 2013

AEC indica que, en el año 1992, la comisión creó el informe N°1 (en adelante COSO I) “*Internal Control – Integrated Framework*” el cual tiene como finalidad otorgar a las diferentes organizaciones una ayuda para que obtengan una adecuada evaluación de su sistema de control interno (2019). El COSO (2013) el cual es la actualización del COSO I se enfoca en tres áreas clave: Operaciones, información y cumplimiento.

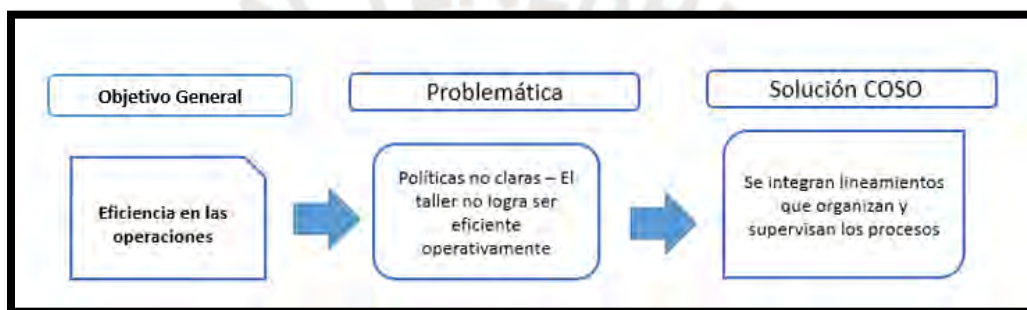
Tomando en cuenta ello, y con la actualización del COSO 2013, este otorgó una definición propia de lo que significa el control interno, según el informe “el control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de

la administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento” (2013).

Ahora ya teniendo conocimiento en lo que para el manual COSO significa el Control interno, en la figura 4, se detalla el objetivo del control interno asociado al objetivo general de “WARA”.

#### Figura 4

*Objetivo Clave del Control Interno Aplicado en WARA - Definición de Problemática y Solución Propuesta por el COSO (2013)*



Nota. Adaptación propia a partir de COSO (2013)

#### c. Componentes de Control Interno (COSO 2013)

En la figura 5 se muestra en una imagen los cinco componentes del COSO (2013)

#### Figura 5

*Componentes del COSO 2013*



*Nota.* La figura muestra los 5 componentes del COSO - Tomado de “Conoce COSO, una visión 360° para gestionar el riesgo” por Pirani (s/f). *Entorno de control.*

De acuerdo con el marco COSO 2013, el *entorno de control* constituye el fundamento de los demás componentes del sistema de control interno. Este refleja la actitud, la conciencia y las acciones de la alta dirección en relación con la importancia del control interno dentro de la organización. Incluye aspectos como la integridad y los valores éticos, la competencia del personal, la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad.

En complemento, Restrepo (2022) señala que el entorno de control se enfoca en reconocer y valorar el compromiso ético y la integridad con que se ejecutan los procedimientos dentro de todos los niveles organizacionales, buscando garantizar el cumplimiento de las responsabilidades establecidas.

Asimismo, Arens, Elder y Beasley (2020) destacan que es en el entorno de control donde las políticas y procedimientos definidos por la alta gerencia se materializan y se dirigen hacia las personas, permitiendo evaluar su interrelación como grupo de trabajo y su capacidad para cumplir adecuadamente las tareas asignadas. De esta manera, el entorno de control representa la base sobre la cual se construye la cultura de cumplimiento y disciplina operativa dentro de la empresa, siendo un elemento esencial para la implementación de controles efectivos en organizaciones como el taller automotriz “WARA”.

### *Evaluación de riesgos*

De acuerdo con el COSO (2013), la evaluación de riesgos es el proceso mediante el cual una organización identifica y analiza los eventos que podrían afectar el logro de sus objetivos, evaluando su probabilidad e impacto para establecer respuestas adecuadas.

En complemento, Mantilla (2009) sostiene que los riesgos evolucionan con el entorno y requieren mecanismos que los reduzcan y fortalezcan la

gestión gerencial. Asimismo, Vásquez-Campos (2020) destaca que la definición de objetivos debe preceder a la evaluación de riesgos, pues solo así se pueden determinar las amenazas que comprometen su cumplimiento. En el caso de la empresa “WARA”, esta etapa resulta clave para anticipar fallas en sus procesos operativos y adoptar controles que aseguren la continuidad y eficiencia de sus servicios.

#### *Actividades de control*

Según el COSO (2013), las actividades de control comprenden las políticas, procedimientos y mecanismos establecidos para garantizar que las directrices emitidas por la gerencia se implementen eficazmente, reduciendo los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos organizacionales. En esa misma línea, Moeller (2022) sostiene que las actividades de control constituyen el soporte operativo que permite que las decisiones de la alta gerencia se ejecuten de manera efectiva, mientras que Arens, Elder y Beasley (2020) refuerzan que estas acciones ayudan a asegurar que las medidas diseñadas para enfrentar los riesgos se lleven a cabo de forma adecuada.

En el contexto del taller automotriz “WARA”, las actividades de control deben enfocarse en estandarizar los procedimientos de atención, reparación y supervisión, garantizando que cada tarea responda a las políticas internas y contribuya a mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

#### *Información y comunicación*

Según el COSO (2013), este componente garantiza que la información relevante fluya de manera oportuna y eficaz en todos los niveles de la organización, permitiendo que las personas cumplan sus responsabilidades de control. En la misma línea, Mantilla (2009) destaca que la comunicación debe ser clara, rápida y accesible, asegurando que las directrices de la gerencia lleguen sin contratiempos a todo el personal. En el caso de “WARA”, fortalecer este componente permitirá mejorar la coordinación entre áreas y evitar errores en la atención al cliente.

### *Supervisión*

Según el COSO (2013), la supervisión y el monitoreo consisten en evaluaciones continuas o independientes, o una combinación de ambas, que permiten verificar si los cinco componentes del control interno, así como los principios que los sustentan, están presentes y funcionan de manera adecuada. En esta línea, Scheetz, Smalls, Wall y Wilson (2022) señalan que el monitoreo requiere la realización de actividades directas que faciliten la identificación de deficiencias en los controles y promuevan su mejora continua.

Para sintetizar a lo expuesto anteriormente, en la tabla 2, se elaboró el cuadro con los componentes COSO 2013 agregando la problemática encontrada, pregunta diagnóstico y aplicación en la empresa para poder darle sentido al trabajo en los párrafos posteriores.



**Tabla 2**

*Cuadro de problemática situacional – Componentes COSO 2013*

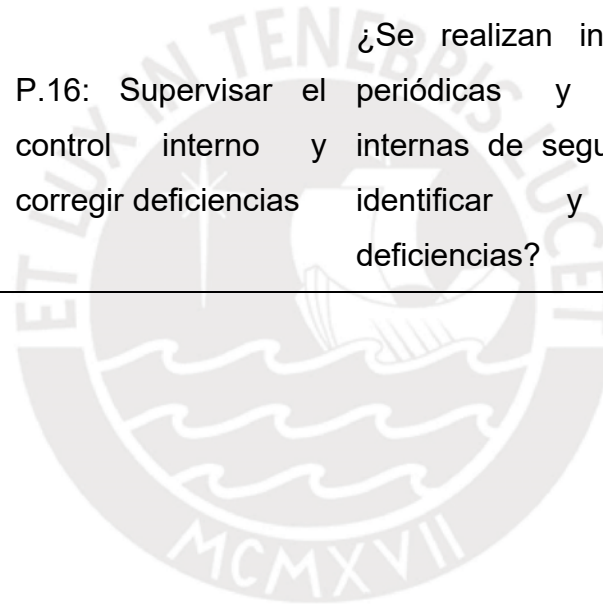
Problema Identificado	Componente COSO 2013	Principio COSO 2013	Pregunta Diagnostico	Aplicación “WARA”	Empresa
Personal no capacitado	Entorno de control	P.5: Desarrollar capacidades del personal y competencias	¿El personal recibe capacitación adecuada en procedimientos?	Capacitación del personal; elaboración de manuales de procedimientos internos	continua de
Riesgos de perdida de inventario	Evaluación de riesgos	P.7: Identificar y analizar riesgos relevantes para alcanzar objetivos	¿Se identifican riesgos de perdida, robo o deterioro de inventario?	Establecer controles periódicos de inventario y alertas de mal uso.	control
Orden de trabajo incompleta	Actividad de control	P.10: Diseñar actividades de control que mitiguen riesgos	¿Existen actividades de control que aseguren que los trabajos se ejecuten correctamente	Implementar verificación para cada servicio revisión doble para entreg a cliente	

---

Información de clientes desorganizada	Información y comunicación	P.13: Obtener y usar información relevante	¿Se recopila, procesa y comunica la información de clientes de manera centralizada y confiable?	Crear un registro digital centralizado de clientes y servicios realizados.
Faltas de seguimiento a las normas de seguridad	Supervisión y monitoreo	P.16: Supervisar el control interno y corregir deficiencias	¿Se realizan inspecciones periódicas y auditorías internas de seguridad para identificar y corregir deficiencias?	Realizas inspecciones periódicas y auditorías internas de seguridad

---

*Nota.* Elaboración propia.



d. Diferencias en su aplicación: Grandes y pequeñas empresas.

En el siguiente apartado vamos a explicar y realizar un cuadro comparativo de la aplicación del COSO I tanto en grandes empresas, donde su aplicación se da de manera estructurada, con el uso de herramientas tecnológicas y personal especializado, como en las MYPES, donde su aplicación es de forma simplificada y de forma empírica, siendo relevante la limitación de recursos tecnológicos y personal capacitado.

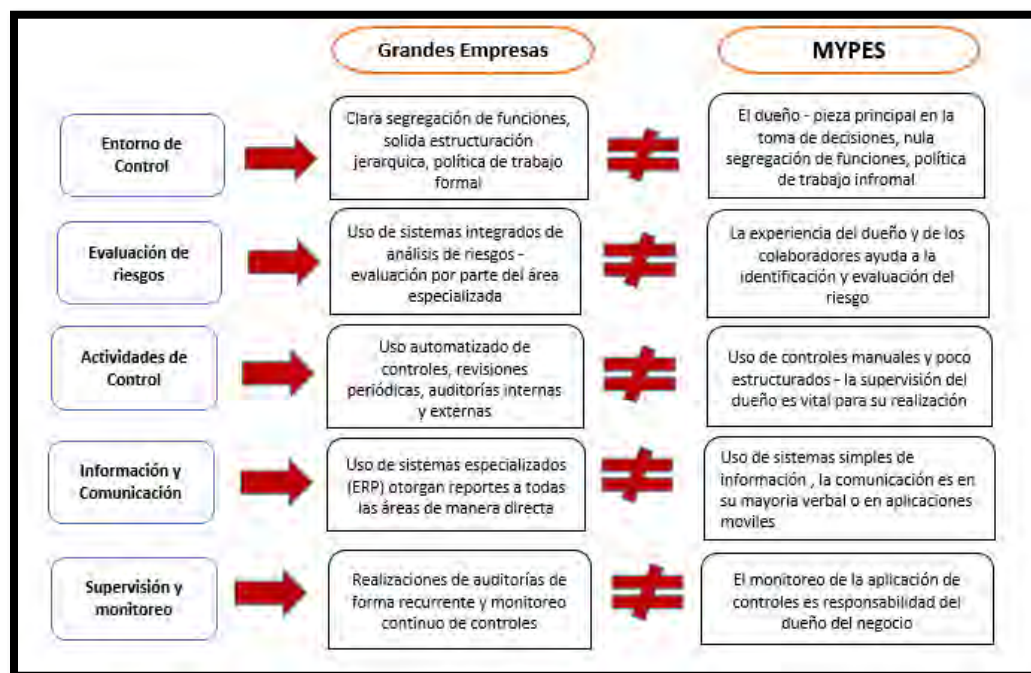
Para ello es necesario tomar lo presupuesto por Villena & Calcina los cuales indican que el COSO 2013 es una herramienta adecuada para la prevención dentro de cualquier estructura organizacional, si es que se realiza bajo métodos formales de aplicación, los cuales deben ser supervisados por un área competente (2020).

Según Acosta Ticona en su investigación realizada a las MYPES en el Perú, pone como punto de análisis la relevancia de la aplicación de controles a procedimientos operativos los cuales, menciona se realizan teniendo conocimiento empírico, los cuales demuestran diferentes limitaciones al momento de su aplicación (2023).

Entonces tomando lo dicho por los autores en los párrafos anteriores sobre la aplicación del COSO 2013 en empresas, tanto grandes como pequeñas, en la figura 6, se detalla la comparación de su aplicación disgregado en cada componente.

Figura 6

*Diferencias en la Aplicación del Informe COSO 2013 – Grandes vs MYPES*



*Nota.* Elaboración propia basado en COSO (2013) y en los autores referidos en el capítulo - Villena & Calcina (2020) y Acosta Ticona (2023).

Si adaptamos el cuadro anterior con la problemática y solución de “WARA” podemos observar que, para nuestra empresa, al papel que cumple el dueño y Gerente general, en su mayoría de veces, es de supervisor de las operaciones que se realizan en su negocio, muchas veces estas supervisiones son realizadas teniendo como conocimiento su “experiencia” Una MYPE por su mismo tamaño organizacional no tiene los recursos especializados para poder implementar el COSO de forma estructurada; por ende, el gerente debe ser pieza fundamental en el inicio de estrategias de controles a los procedimientos que él ya conoce y que se tiene que plasmar en documentos formales para que sus colaboradores tengan la obligación de aplicar.

### 3.3.3. Gestión de las MYPES

#### a. Concepto de MYPES en el Perú

En las últimas dos décadas de nuestro desarrollo como país, en materia de formalización empresarial, se han llevado a cabo un sinnúmero de actividades que tienen relación con el segmento empresarial (estudios realizados por académicos interesados en el tema de empresas emergentes, diseños sobre política pública, investigaciones, etc.) (Guerra, 2015).

Según la Organización Internacional del Trabajo (1986) en su informe define a la MYPE como: “empresas modernas con no más de cincuenta trabajadores, empresas familiares en las que laboran tres o cuatro de sus miembros, así como trabajadores autónomos del sector informal”.

Para El Achkar (2023) este tipo de unidades económicas otorgan una gran cantidad de generación de trabajo, siendo pilar económico en varias regiones del mundo; sin embargo, encuentran una gran barrera en el acceso limitado al financiamiento, al capital, a los mercados y la infraestructura digital que frena su avance y evolución.

Para Guerra las intervenciones (estudios e investigaciones) realizadas se han puesto en marcha diferentes enfoques para definir los servicios que las MYPES pueden ofrecer a la sociedad, resaltando: la transferencia tecnológica, el fortalecimiento de los gremios, el diseño de mecanismos financieros, esquemas sofisticados de compra y venta, la asociación empresa, etc. (2015).

No obstante, a pesar de su importancia económica y social, las MYPES, en particular el taller mecánico automotriz “WARA” como se ha explicado en los apartados anteriores enfrenta una problemática relacionada con la falta de controles, específicamente, un sistema estructurado de procedimientos plasmados en una política de trabajo formal que ayude a reducir riesgos operativos.

Como solución a ello, nos apegamos a la aplicación del modelo COSO, el cual permite establecer un sistema de control interno sólido con componentes flexibles a la realidad de una MYPE como WARA.

Ahora se ha visto necesario medir el cumplimiento de procesos y controles mediante KPIMs, la cual es una herramienta clave para la empresa permitiendo evaluar el adecuado cumplimiento de los procedimientos implementados.

#### b. Características de las MYPES

En el Perú, existen varios enfoques y características que hacen referencia y crean un mejor entendimiento de lo que es ser una MYPE; sin embargo, para Robles et al. (2001) revisar varios estudios o investigaciones sobre lo que son las MYPES en sí no lleva a nada si es que no se considera el fondo de cada una de ellas, existe un sinfín de características que, dependiendo el país en donde realizan sus operaciones, varía.

Según Guerra las medianas y pequeñas empresas en nuestro país tiene una característica particular: no existe una segregación de funciones, y, es más, es el dueño de la empresa, el que realiza las operaciones que la entidad necesita para seguir en marcha (2015), en pocas palabras, existe cooperación entre el mismo dueño y el personal que tiene a cargo.

Una de las características fundamentales que diferencia a este sector es su heterogeneidad tecnológica, lo que significa que, dependiendo el giro de negocio de la empresa usa diferentes recursos tecnológicos: sistemas integrados de diseño y acabados, uso de materiales según el proceso, etc. (Guerra, 2015).

En la tabla 3, según la ley D.S. N° 007-2008-TR, las MYPES en el Perú deben de tener las siguientes características, las cuales difieren tanto en cantidad de trabajadores como en los niveles de ventas que obtienen dentro de un año.

**Tabla 3***Características de las MYPES en el Perú*

Características	Número de trabajadores	Niveles de ventas anuales
Microempresa	De 1 hasta 10 trabajadores	Monto Máximo 150 UIT
Pequeña empresa	De 1 hasta 100 trabajadores	Monto Máximo 1700 UIT

*Nota.* Adaptación propia

c. Generalidades sobre las MYPES

Vela reconoce mediante sus estudios sobre la definición exacta de las MYPES, según la Organización mundial del trabajo no existe una definición que responda a las cualidades en conjunto de este tipo de formación empresarial (2007).

Más allá de entender que son las MYPES en nuestro entorno nacional, debemos de encontrar aquellas características, cuantitativas (número de empleados, cifras y volúmenes de venta, etc.) y cualitativas (Calidad de trabajo, entorno donde se desarrollan, etc.) que los califican como tales.

Considerando lo anteriormente mencionado, el 3 de Julio del año 2003 se promulgó la Ley N° 28015, Ley de promoción y formalización de la Micro y Pequeña empresa, el cual tiene como principal objetivo la promoción de la formalización, competitividad y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar empleos que sean sostenibles, en un corto y largo plazo, en su rentabilidad. (Guerra,2015).

Mientras que el 9 de setiembre del 2003 el Poder Ejecutivo mediante el Decreto Supremo N° 009-2003-TR del 09 de Setiembre del 2003, reglamentada por la Ley N° 28015, el cual establece que el Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo tiene la obligación de definir y coordinar con entidades del sector privado la coherencia y complementariedad de las políticas sectoriales; del mismo modo se creará el Consejo Nacional para

el desarrollo de la Micro y Pequeña empresa (COPEDYME) como órgano adscrito al Ministerio de trabajo (Guerra,2015).

d. Problemática de las MYPES

Para Guerra (2015) existen un sinnúmero de problemas que afectan al desarrollo de las MYPES en nuestro país, los cuales pueden ser problemas vistos desde el ámbito gerencial, hasta la incorporación de nuevas tecnologías que ayuden a la empresa a la consecución de objetivos. Es importante tener en cuenta que existen factores, tanto internos como externos, involucrados en la problemática.

Es importante mencionar que las MYPES tienen como principal objetivo producir y/o ofrecer de forma masiva sus productos, ya que lo que importa para los dueños de dichas empresas es obtener ingresos y poder sobrevivir en el corto plazo. A continuación, mencionaremos aquellos problemas identificables dentro de las MYPES que postula Guerra:

- Escases de capacidad operativa: La mayoría de las MYPES en nuestro país no tiene la capacidad de explotar en un cien por ciento su capacidad operativa, es decir, quizás por falta de recursos, tanto de personal como de materia prima, no llegan a perfeccionar sus métodos de trabajo.
- Limitación en las aptitudes gerenciales: Los gerentes de las MYPES, en muchos de los casos, el dueño mismo, posee cualidades técnicas sobre las operaciones a realizar (manejo de herramientas); sin embargo, no posee cualidades gerenciales que le permitan tomar decisiones acertadas para la consecución de objetivos.
- Dificultad de acceso a financiamiento: Las MYPES desde su creación, fueron financiadas ya sea por capital propio o por cajas financieras que apoyan a su fin; sin embargo, mientras la empresa va creciendo, se necesita más fondos para implementar nuevos espacios o herramientas para realizar sus operaciones, fondos que se elevan a tal magnitud que las cajas ya no pueden otorgarle el financiamiento

que requieren y los bancos ponen muchas trabas para acceder a uno de ellos.

- Desarticulación empresarial: Se sabe que el objetivo principal de las MYPES es obtener ingresos en un corto a mediano plazo; sin embargo, la mayoría de estas empresas, al observar que su negocio no es viable, es decir, no obtienen ingresos que cubran sus gastos, se ven obligadas a cerrar.
- Ineficiente información (informalidad): En nuestro país, muchas de las MYPES no están bien informadas sobre los diferentes beneficios que el estado peruano les da para que puedan ofrecer sus productos y generar ingresos, los gerentes en su gran mayoría no son personas que cuentan con la capacidad de informarse ni tienen el interés de hacerlo, solo buscan obtener ingresos, llegando incluso a la informalidad.
- Uso inadecuado de la tecnología: Con el avanzar de los tiempos, la tecnología se ha vuelto una herramienta indispensable para las empresas, el cual los hace entrar de forma eficiente a un mercado dinámico y competitivo; sin embargo las MYPES por la falta, en su mayoría, de fondos para acceder a la tecnología ( en este caso de herramientas de trabajo y sistemas de información) no logran adecuarse a la realidad competitiva, lo cual los hace obsoletos e ineficientes a la hora de competir con otros similares.(2015).

Para Guerra el dueño de una pequeña empresa no debe olvidar nunca que los recursos son muy importantes; sin embargo, mucho más importante, son las personas que llevan a cabo las operaciones; la motivación con la que realizan el trabajo será clave para lograr sus objetivos (2015).

#### e. Deficiencias de las MYPES

Las deficiencias de las MYPES se pueden agrupar, según Vela (2007), por cuatro aspectos:

- Su sistema de Gestión: Mucha de las MYPES no poseen un misión y visión establecida, es decir, no trabajan bajo un proyecto a largo plazo; la mayoría no tiene un plan de contingencias, solo solucionan los problemas conforme ocurran.
  - Su plan de procedimientos: No existe un orden adecuado de los procedimientos a realizar en las áreas de trabajo, no existe un manual de operaciones ni una política de trabajo estructurado.
  - El factor humano: Muchas de las personas que trabajan en una pequeña empresa no se sienten conforme con su lugar de trabajo, se encuentran desmotivados y terminan renunciando.
  - Sistema de supervisión e información: No existe un sistema de controles que permitan obtener información sobre aquellos procedimientos que no están implementados o trabajan de forma eficiente y que, en algunos de los casos, son irrelevantes para la empresa. Del mismo modo no existe un control de personal, si es que siguen los estándares operativos que la empresa establece o si es que son eficientes o no a la hora de trabajar.
- f. El papel del Gerente en la gestión de las MYPES

Antes de iniciar el siguiente apartado, debemos de considerar lo dicho por Fremont (2003) sobre lo que significa la administración: “La administración comprende la coordinación del hombre y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Las definiciones más representativas proponen que la administración es un proceso de planeación, organización y control de actividades, algunos incrementan el número de subprocesos para incluir los recursos y la motivación. Más aún, otros abarcan el proceso total en el concepto de toma de decisiones, e indican que las decisiones son el punto clave de los gerentes”

Teniendo un conocimiento puntual de lo que es la administración, nos basaremos en lo que afirma Guerra (2015) sobre los desafíos de la gestión administrativa en los próximos años, los cuales son: Crecimiento de la organización, donde si una empresa es exitosa tiende a crecer como

entidad y multiplicar sus actividades para la innovación de productos.

Para las MYPES es muy importante el tema organizativo, ya que, en su mayoría, estas empresas buscan sobresalir y buscar un mercado en donde se puedan desenvolver y ser competitivas; del mismo modo, los dueños de las MYPES deben de buscar innovar ya que eso ayudará a que su marca sea más atractiva para el público consumidor con la finalidad de expandirse y ser reconocida.

Mientras la organización en empresas grandes se va desarrollando, traerá consigo varios problemas, siendo uno de ellos la división interna del trabajo, por ende, la gerencia debe de priorizar en integrar cada una de las áreas responsables de las operaciones. Mientras que en las empresas pequeñas donde todos los miembros que los constituyen ya se conocen, la única misión que tienen es establecer un ambiente administrativo adecuado (Chiavenato, 2002).

El especialista Chiavenato (2002) precisa: “El administrador es un agente de cambio y de transformación de empresas, que les conduce por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías, un agente educador [...] que modifica los comportamientos y actitudes de las personas”.

Así ya habiendo analizado el papel de las MYPES en el Perú, las cuales tienen problemáticas y deficiencias que diversos autores han sostenido, es prescindible resaltar el papel que ejerce el dueño, o gerente general, en su desarrollo y presencia en el mercado. El taller mecánico “WARA”, al ser una MYPE necesita tener controles sólidos que les permita superar sus limitaciones operativas. La implementación del modelo COSO, adaptado a una MYPE, facilita la creación de un sistema organizado que refuerza el entorno de control, identifica y gestiona riesgos y mejora las actividades de supervisión los cuales a partir de una adecuada gestión de la información mantiene un seguimiento constante del proceso.

Con el objetivo de fortalecer el control interno en el taller automotriz WARA, se han identificado procesos críticos y problemas que afectan la eficiencia, seguridad y organización de la información. A partir de los objetivos establecidos por la gerencia, se han definido indicadores clave de medición de desempeño (KPMI) que permiten monitorear la ejecución de estos procesos y garantizar el cumplimiento de los controles.

Toda la información que se desarrollará servirá para entender la propuesta del diseño de controles a aplicar por la empresa WARA y los resultados que se esperan. A continuación, en la tabla 4, vamos a presentar los KPMIs elaborados para la empresa WARA



**Tabla 4***KPMIs Elaborados para la Empresa "WARA"*

Objetivo de la gerencia	Proceso crítico	Problema identificado	KPMI	Indicador esperado
Reducir errores en ordenes de trabajo al 5%	Gestión de órdenes de trabajo	Ordenes de trabajo incompletas y con errores	% de ordenes revisadas con lista de verificación antes de entrega a cliente	95% de ordenes revisadas
Garantizar el cumplimiento de normas de seguridad	Supervisión y seguridad	Falta de seguimientos a las normas de seguridad	% de inspecciones de seguridad realizadas según el plan	95% mensual
Mejorar organización de información de clientes	Registro de clientes y servicios	Información de clientes desorganizada	% de registros de clientes actualizados y correctos en sistema central	100% controlado
Reducir pérdidas por inventario	Gestión de inventario	Riesgos de perdida de inventario	% de repuestos y herramientas registrados periódicamente	100% controlado

Fortalecer competencias personal	del	Capacitación desarrollo	y	Personal capacitado procedimientos internos	no en	% de personal capacitado en procedimientos internos	100% del personal capacitado
----------------------------------	-----	-------------------------	---	---	-------	---	------------------------------

*Nota.* Elaboración propia.



g. Gestión de talleres automotrices.

En nuestro país existen varios tipos de MYPES los cuales ofrecen al público consumidor diferentes productos dependiendo sus necesidades, una de ellas es el servicio automotriz.

Para Pelp (2016) un taller mecánico automotriz hace atenciones diarias a personas que piden atención urgente para sus vehículos, es por eso que toda gerencia debe de:

*Definir sus tareas*

Es ahí en donde la gerencia toma un papel muy importante, ya que el taller mecánico sigue en marcha debido a que existe trabajo en equipo; por ende, si cada área está bien definida, los contratos con los clientes se podrán cumplir a cabalidad; es cierto que en la MYPE no existe una segregación de funciones establecidas; sin embargo, existen áreas que deben de funcionar en conjunto para que el taller realice sus operaciones de forma óptima

*Hacer mediciones*

La gerencia debe de realizar un monitoreo de los avances del taller: tanto del trabajo de los mecánicos como de él mismo; esto permitirá que el gerente obtenga información a detalle de lo que debe de implementarse para mejorar el trabajo.

*Capacitar*

El gerente – dueño es la persona más apta para capacitar al personal nuevo, dependiendo el rol que va a desempeñar; es cierto que los mecánicos deben de tener adiestramiento previo del trabajo que va a desempeñar; sin embargo, el gerente debe velar que los estándares operativos que ofrece se sigan al pie de la letra.

*Establecer un Checklist*

El control mensual por parte del gerente otorgará verificar si se siguen con los objetivos planteados, si es que no se llegaron a concretar, se

replanteará las estrategias.

### *Gestión digital*

Es importante que un taller automotriz tenga un sistema computarizado que le permita gestionar la información que necesitará para ejecutar su trabajo; del mismo modo, dicho sistema ayudará a mantener un orden de los vehículos a revisar, tiempos, fechas de entrega, etc.

Lo explicado anteriormente sirvió para resaltar el papel de la gerencia dentro del desarrollo operativo del taller automotriz “WARA”, después de diversos trabajos de verificación de políticas, identificación de riesgos, prueba-error y asignación de tareas, se realizó la medición de los KPMIs, los cuales se presentaron en la tabla 4, los cuales tendrán como base de seguimiento lo siguiente:

- Revisión de registros y documentos del taller (órdenes de trabajo, control de seguridad, registros de clientes, inventario).
- Observación directa del cumplimiento de procesos.
- Encuestas internas o reportes de capacitación del personal.

### **3.4. Marco normativo, regulatorio y legal**

#### *“Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE)”*

“La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (Ley N.º 28015, s/f). Para el caso de WARA, esta norma es fundamental porque establece las bases de su constitución legal y le otorga un marco que respalda su funcionamiento formal dentro del sector automotriz.

#### *“Ley Orgánica del Sistema Administrativo Nacional y de la Contraloría General de la República”*

Lo que postula la ley anterior es que el control interno de las entidades

es responsabilidad del sujeto de control que aplica alertas, ya sean tempranas o simultaneas; y que del mismo modo realiza el seguimiento de estas con la finalidad de tener el control de los recursos y bienes otorgados por la entidad (Ley N°27785,2018). Esto significa que, en “WARA”, el gerente o responsable de la administración debe implementar mecanismos de supervisión y monitoreo que aseguren el uso adecuado de los recursos, evitando pérdidas y garantizando transparencia en sus operaciones, más aún en el manejo de repuestos y recursos financieros.

*“Ley para la Formalización, Desarrollo y Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa – MYPE*

Esta ley establece un marco normativo que incentiva el desarrollo, la formalización y competitividad de las MYPE entorno a la actualidad económica y del país, ayudando a la formalización, acceso a recursos y asistencia técnica (Ley N°32353,2025). Para WARA, la aplicación de esta normativa representa una oportunidad para fortalecer su competitividad mediante el acceso a capacitaciones, financiamiento y programas de apoyo del Estado, lo cual se traduce en un mejoramiento en crecimiento de su gestión empresarial.

*“Régimen MYPE tributario – Decreto Legislativo N° 1269, Reglamento Decreto Supremo N°403-2016-EF”*

Este decreto fue impulsado con la finalidad de promover el cumplimiento de las obligaciones tributarias a aquellas empresas que cumplan las características mencionadas en dicho decreto, esto con la finalidad de incentivar la formalización. (Decreto legislativo N°1269,2016). Para “WARA”, acogerse a este régimen implica no solo cumplir con la normativa fiscal, sino también organizar de manera más eficiente la emisión de comprobantes de pago, declaraciones y registros contables, reduciendo riesgos de sanciones por parte de la SUNAT.

En resumen, este conjunto de normas no solo establece el marco legal bajo el cual funciona la empresa WARA, sino que también marca la importancia de contar con controles claros y bien aplicados. Cumplir con

estas obligaciones le permite al taller operar dentro de la formalidad, evitar sanciones y, al mismo tiempo, transmitir mayor confianza a sus clientes y proveedores. Todo ello contribuye de manera directa a que WARA mantenga su estabilidad y tenga mejores oportunidades de crecimiento en el competitivo sector automotriz.



## CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

### 4.1 Descripción de las actividades propuestas

En el siguiente apartado, se propone mejorar el procedimiento de recepción, atención y entrega de vehículos en el taller automotriz WARA mediante el diseño de controles basados en el modelo COSO 2013. La propuesta busca mitigar riesgos que afectan el rendimiento operativo y económico, garantizando eficiencia, confiabilidad y cumplimiento de los objetivos de la gerencia.

A continuación, en la figura 7, se detalla el cuadro resumen de las actividades propuestas, indicando la asociación con COSO 2013 y a los KPMIs que se espera implementar para la medición de resultados. que se elaboraron en la tabla 4

**Figura 7**

*Actividades Propuestas por la Gerencia de la Empresa “WARA”*

Proceso crítico	Proceso identificado	Actividad de mejora	KPMI Asociado	Componente COSO
Gestión de ordenes	Ordenes incompletas o con errores	Implementar listas de verificación y revisión de ordenes	% de órdenes revisadas antes de entrega a clientes	Actividad de control
Supervisión seguridad	Falta de seguimiento a normas	Inspecciones periódicas y auditorías internas de seguridad	% de inspecciones realizadas según plan	Supervisión
Registro de clientes	Información desorganizada	Centralizar información de clientes en sistema digital	% de registros actualizados y correctos	Información y comunicación
Gestión de inventario	Riesgos de pérdida	Auditorías periódicas de repuestos y herramientas	% de inventario registrado y auditado	Evaluación de riesgos
Capacitación de personal	Personal no capacitado	Programas de capacitación y difusión de manuales	% de personal capacitado	Entorno de control

*Nota.* Elaboración propia a partir de análisis de procedimientos generales de WARA

Este cuadro resume las principales actividades propuestas para mejorar los procesos críticos en WARA, mostrando claramente su relación con los componentes y principios del modelo COSO 2013. Cada actividad

está diseñada para controlar los riesgos identificados y garantizar la eficacia de los procedimientos internos.

## **4.2 Descripción de las actividades de mejora**

Ya una vez entendida la propuesta diseñada por la entidad, nos encontramos en la necesidad de realizar mejoras al procedimiento propuesto a la entidad y que sea entendible para todo aquel que trabaje dentro de “WARA”

En los siguientes puntos vamos a describir las actividades de mejora que se pusieron en propuesta al dueño de la empresa y que fue una tarea en conjunto poder aplicarlo, considerando el tema principalmente presupuestal. El desarrollo y aplicación práctica de cada actividad de mejora y su desempeño se desarrollará exhaustivamente en el capítulo V “Implementación y solución”

### **4.2.1. Asociación de actividades de mejora con los componentes COSO y sus controles.**

Para iniciar las actividades de mejora, se realizó un entendimiento estratégico con el gerente general sobre el modelo COSO 2013 y sus cinco componentes, destacando que su alcance pone especial énfasis en los trabajadores, quienes serán los encargados de aplicar las buenas prácticas establecidas en las políticas de la empresa, y en la gerencia, quien tiene la responsabilidad de ejercer seguimiento y monitoreo para asegurar que las actividades propuestas se apliquen correctamente.

Este entendimiento permitió identificar cómo cada componente de COSO se relaciona con los procesos críticos del taller, asegurando que las mejoras propuestas, tales como listas de verificación, auditorías internas, registro digital de clientes, control de inventario y capacitación del personal, sean eficaces para mitigar riesgos, optimizar la operación y medir su desempeño mediante KPMIs.

De esta manera, la empresa podrá seguir protocolos claros, fortalecer la gestión interna y proyectar confianza tanto ante el dueño como ante la

cartera actual de clientes, al mismo tiempo que se genera una base sólida para atraer clientes potenciales. La asociación de estas actividades con el COSO evidencia que cada control y procedimiento está diseñado para garantizar la eficiencia operativa, la confiabilidad en los servicios y la mejora continua del taller automotriz WARA.

#### 4.2.2 Responsables, frecuencia y medición de desempeño de las actividades de mejora”

La asignación de responsables y la definición de la frecuencia de ejecución, junto con la medición de los KPMI, permite que las actividades de mejora se apliquen de manera estructurada y controlada. Esto garantiza que los riesgos identificados en los procesos críticos se mitiguen eficazmente, se optimice la operación diaria y se fortalezca la confiabilidad de los servicios del taller WARA, cumpliendo los objetivos estratégicos de la gerencia y asegurando la mejora continua del control interno.

Se añadió un flujograma como herramienta visual que permitirá entender, planificar y mejorar los procesos del taller WARA. Este flujograma muestra los pasos principales de recepción, atención y entrega de vehículos, identificando los puntos críticos donde se aplicarán las mejoras propuestas, los controles asociados y los KPMI correspondientes. Su objetivo es que el dueño y el personal puedan visualizar los posibles escenarios, comprender las consecuencias de cada procedimiento y facilitar la implementación de mejoras sin alterar los pasos fundamentales del proceso.

#### 4.2.3 Conocimiento de escenarios - Posibles riesgos operativos.

Como parte de la propuesta de mejora, es fundamental identificar los posibles escenarios que pueden presentarse al ejecutar los procedimientos del taller WARA, así como los riesgos asociados a cada proceso crítico. Esto permite evaluar cómo cada actividad puede impactar la operación diaria y el desempeño económico de la empresa.

Para ello, se propone la elaboración de un mapa de riesgos, que segmenta y clasifica cada riesgo según su probabilidad de ocurrencia e impacto en la empresa. Este mapa permitirá:

- Visualizar los escenarios críticos que podrían afectar la operación si los procedimientos no se ejecutan correctamente.
- Determinar medidas de control y mitigación, basadas en los componentes del modelo COSO, para reducir los riesgos identificados.
- Relacionar cada riesgo con los KPMI definidos, de modo que sea posible medir la eficacia de los controles diseñados y garantizar que la operatividad del taller no se vea comprometida.

De esta manera, WARA podrá anticiparse a los riesgos, priorizar los controles más relevantes y asegurar que la mejora de los procesos se realice de forma estructurada, eficiente y confiable, protegiendo tanto los recursos de la empresa como la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

#### 4.2.4 Implementación de controles – Procedimientos generales.

Tras la elaboración del flujograma y la identificación de los riesgos operativos asociados a cada procedimiento crítico del taller WARA, se procedió al diseño de controles, alineados con los componentes y principios del modelo COSO 2013.

Cada control fue diseñado considerando la naturaleza de la MYPE, priorizando medidas que requieren principalmente el compromiso del personal operativo y el seguimiento de la gerencia, sin necesidad de inversiones elevadas en sistemas o estructuras complejas. Los controles se aplican a los procedimientos clave identificados en el flujograma, tales como:

- Listas de verificación y revisión doble de órdenes de trabajo
- Auditorías internas y supervisión de seguridad
- Registro digital y centralizado de clientes y servicios

- Control periódico de inventario de repuestos y herramientas
- Programas de capacitación y difusión de manuales internos

Los responsables de cada control fueron definidos y se detallan en la tabla ( ) correspondiente, permitiendo a la gerencia:

- Supervisar el cumplimiento de cada procedimiento
- Evaluar la eficacia de los controles mediante los KPMI asociados
- Asegurar que los riesgos identificados se mitiguen de manera efectiva
- Mantener un desempeño operativo confiable y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa

De esta manera, el establecimiento de mecanismos de control contribuye a que las mejoras propuestas en los procedimientos críticos se ejecuten adecuadamente, fortaleciendo la operación diaria, optimizando el uso de los recursos que favorecen la continuidad y desarrollo del taller “WARA”, aun considerando las limitaciones presupuestarias propias de una MYPE.

#### 4.2.5 Seguimiento continuo – optimización de resultados.

Ya una vez realizado la creación del flujograma, con el cual se pudo identificar los riesgos que se pueden presentar en cada proceso y los controles diseñados para mitigarlos, es necesario ver qué tan óptimo es el papel del gerente general para poder seguir al pie de la letra lo establecido con respecto a controles operativos.

La puesta en marcha de ello y su monitoreo será esencial para que la empresa pueda evolucionar y ser competitiva en el mercado automotriz; del mismo modo, el gerente/dueño podrá medir y tomar decisiones ante posibles escenarios que ponga en riesgo la operatividad de WARA.

Es importante señalar que una MYPE en la mayoría de los casos, no cuenta con un presupuesto elevado para contratar un equipo de auditores para que midan los riesgos y evalúen los controles implementados; sin embargo, al ser WARA una entidad con poco volumen de personal y contar

con un procedimiento conciso y de conocimiento general, es más fácil su monitoreo y control para que la empresa sea rentable y se mida la capacidad de liderazgo del dueño frente a su equipo de trabajo.



## **CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y SOLUCIÓN**

### **5.1. Implementación de las actividades de mejora**

La implementación de las actividades de mejora se realizó tomando como base los resultados del diagnóstico presentado en el Capítulo IV. A partir de los riesgos detectados en el proceso de prestación de servicios, se diseñaron acciones orientadas a fortalecer el control interno y mejorar la eficiencia operativa de la empresa WARA. Para ello, se aplicó el modelo COSO 2013, como marco estructural para organizar los procedimientos y controles implementados para mitigar la materialización de riesgos operativos.

#### **5.1.1. Cuadro Coso – Conexión de procedimientos y controles**

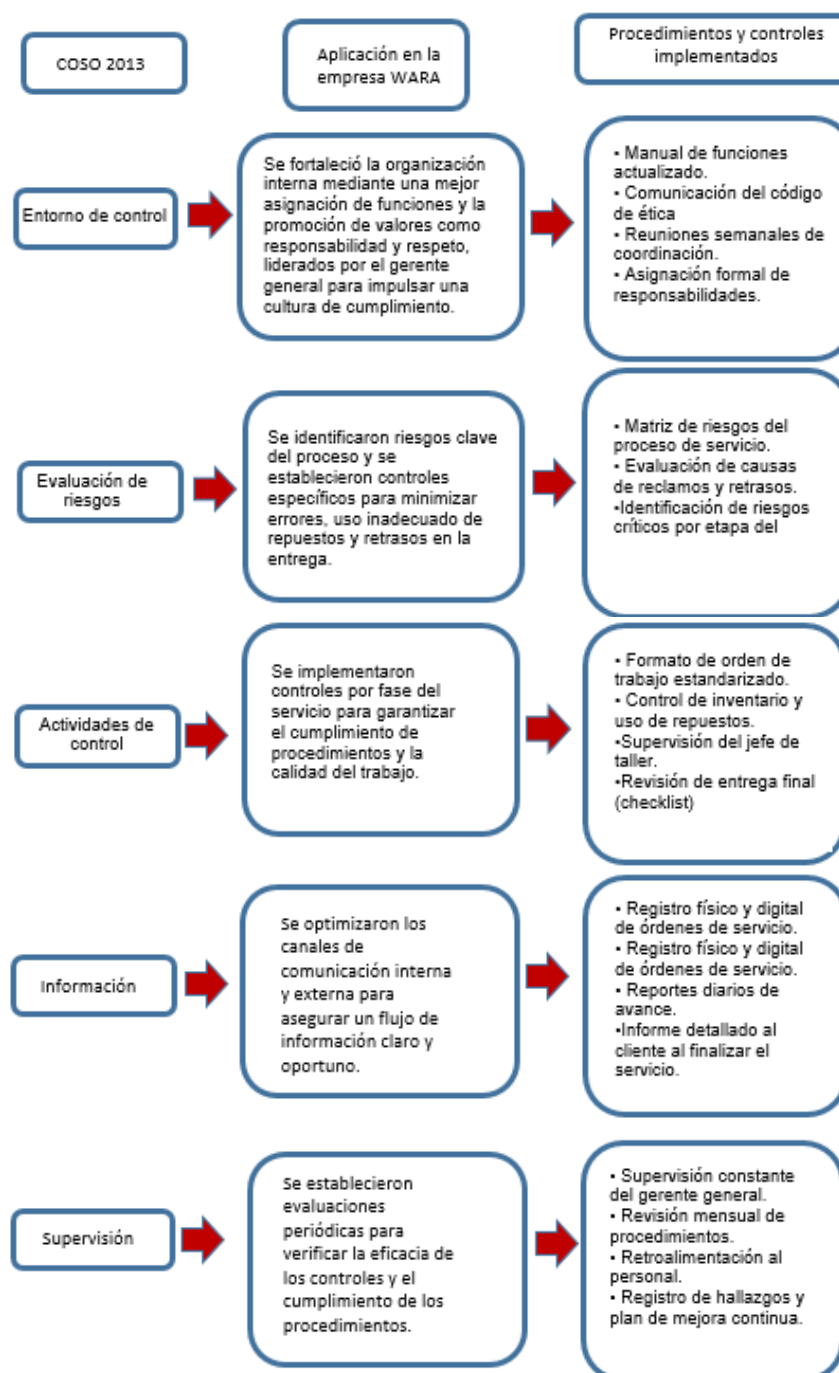
La implementación de las actividades de mejora se desarrolló tomando como base el modelo COSO 2013, que ofrece una guía práctica para fortalecer el control interno y hacer más eficientes los procesos de la empresa. Este modelo se apoya en cinco componentes que, al trabajar de forma integrada, permiten alcanzar los objetivos operativos, de información y de cumplimiento: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo.

En el caso de WARA, la aplicación del modelo se centró en el proceso de prestación de servicios automotrices, que fue analizado previamente en el diagnóstico del Capítulo IV. A partir de los hallazgos, se decidió diseñar controles que ayuden a reducir los errores más frecuentes, como fallas en los diagnósticos del problema en los vehículos, demoras en las entregas o un control deficiente de los repuestos.

A continuación, en la figura 8, se presenta los componentes del COSO 2013, su aplicación en WARA y los procedimientos y controles implementados.

Figura 8

*Conexión de los componentes del COSO 2013 con los procedimientos y controles en la empresa WARA*



Nota. Elaboración propia.

La puesta en práctica de estas acciones permitió que WARA fortalezca su sistema de control interno, mejore la coordinación entre su personal y brinde un servicio más ordenado y confiable. Además, se evidenció una mayor comunicación entre las áreas y un compromiso más alto por parte del equipo, lo que contribuyó a que el taller avance hacia una gestión más profesional y eficiente.

#### 5.1.2. Diagnóstico del proceso de prestación de servicios - diseño del procedimiento mediante flujograma.

Como parte del proceso de aplicación de las mejoras propuestas, se elaboró un flujograma del proceso de prestación de servicios de la empresa WARA. Este instrumento fue desarrollado en coordinación con la gerencia general y el personal operativo, con el objetivo de comprender de manera integral la secuencia de actividades que se realizan desde la llegada del vehículo al taller hasta su entrega final al cliente.

El análisis permitió identificar a los actores involucrados, sus funciones y las interacciones existentes entre ellos (gerente, operarios y courier). Asimismo, se representaron los puntos de decisión más relevantes del proceso, como la aprobación del cliente, la disponibilidad de autopartes y la detección de trabajos adicionales, los cuales resultan críticos para garantizar la continuidad y eficiencia del servicio.

##### a. Procedimientos Piloto – Primeras pruebas

Como parte del diseño de un diagrama de flujo, se hicieron pruebas piloto al proceso de prestación de servicios que se deseaba implementar para obtener la diferenciación con otras empresas de la zona y lograr la optimización de sus operaciones. Estos procedimientos, a pesar de que fueron útiles como parte de un momento inicial, presentaban limitaciones importantes que no reflejaban de forma adecuada la operatividad real.

El primer procedimiento que se estaba planteando para que fuese plasmado en un flujograma mostraba un procedimiento muy básico e incompleto, donde la cotización de servicio, control de autopartes y la definición de responsabilidades para la compra de repuestos no estaba

definida. Dicha omisión generaba retrasos para el cliente y riesgo de que se genere mala reputación por no respetar los plazos establecidos.

### *Flujograma 1*

- 1- El cliente llega al taller.
- 2- El Gerente recibe el vehículo y escucha las peticiones del cliente.
- 3- Se revisa de forma rápida el vehículo, sin diagnóstico oficial ni registro escrito.
- 4- Se inicia el trabajo directamente, sin tener autorización del dueño.
- 5- Durante el proceso, si faltan repuestos, el técnico informa al gerente, el cual se pone en contacto con el cliente.
- 6- El trabajo queda detenido hasta que el repuesto sea conseguido (sin responsable definido para la compra).
- 7- Ya terminado el trabajo, el gerente entrega el vehículo al cliente.
- 8- El cliente paga y retira el vehículo.

### *Problemas identificados*

- No existe diagnóstico ni cotización formal
- La gestión de repuestos es reactiva, lo que genera retrasos en el trabajo.
- No hay responsable definido para la compra de repuestos.
- No existe comunicación formal con el cliente ni existen registros que avalen cualquier incidente que surja del servicio.
- No se contempla el uso del Courier para agilizar la compra de repuestos.

El segundo procedimiento representó un avance respecto al primer procedimiento. En esta versión se incluyó un diagnóstico más detallado, la emisión de una cotización verbal y la generación de una orden de trabajo por parte del gerente. No obstante, persistían limitaciones importantes, como la falta de registros escritos y firmados, la sobrecarga de funciones en el operario, el cual debía interrumpir sus tareas para adquirir repuestos

y un control de calidad superficial antes de la entrega del vehículo.

### *Flujograma 2*

- 1- El cliente llega al taller.
- 2- El Gerente recibe el vehículo y realiza un diagnóstico detallado.
- 3- Se elabora una cotización verbal y comunica al cliente (no hay registro escrito).
- 4- El cliente aprueba la reparación de forma verbal.
- 5- El Gerente emite una orden de trabajo al técnico.
- 6- Se inicia el trabajo por parte del técnico.
- 7- Si se requieren repuestos, el mismo operario suspende el trabajo y va a comprarlo.
- 8- El vehículo no sigue reparándose hasta que los repuestos estén disponibles.
- 9- Ya reparado el vehículo, el gerente revisa el trabajo de forma superficial.
- 10- Se hace el pago del servicio por parte del cliente y se retira el vehículo.

### *Problemas identificados.*

- A pesar de diagnóstico más detallado, la cotización sigue siendo informal (verbal).
- No hay conformidad del cliente con firma en ningún documento, lo que no muestra transparencia ni control administrativo.
- El operario pierde tiempo en buscar repuestos.
- El rol del Courier aún no está implementado, genera ineficiencia y demora operativa.
- No existe una adecuada revisión final del trabajo por parte del Gerente (muy superficial).

Estos errores fueron identificados gracias a la retroalimentación interna del personal del taller, quienes señalaron los vacíos y confusiones

que podían generar los diagramas preliminares. Dichas observaciones permitieron realizar los ajustes necesarios y dar paso al flujograma definitivo, donde se incorporaron controles más claros, separación de funciones y una secuencia lógica más acorde a la realidad operativa del negocio.

#### *Flujograma final – Diseño*

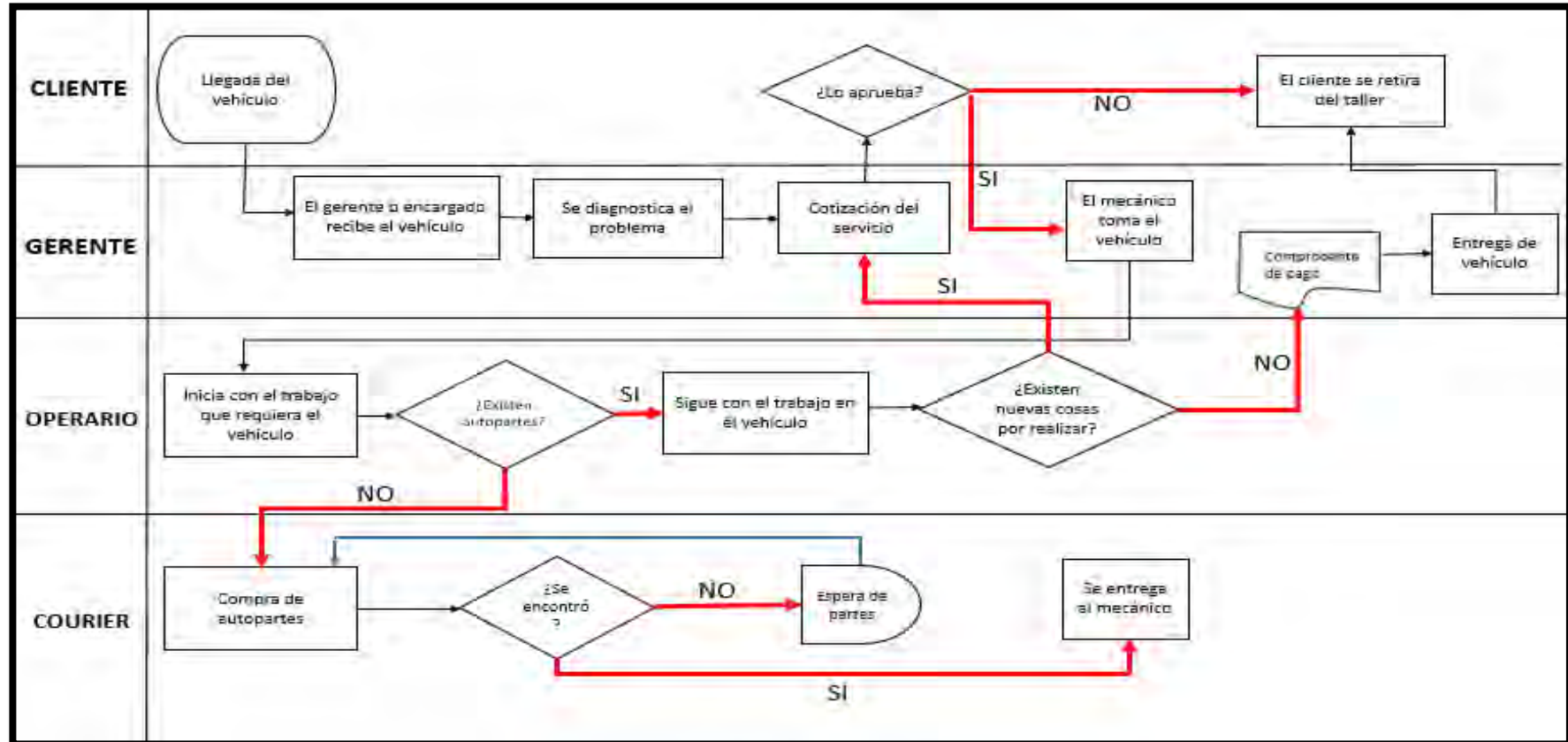
Después de la conversación que se tuvo con el gerente general, nos interesó conocer el procedimiento que aplica al momento de prestar sus servicios al cliente con anterioridad y se pudo constatar de que solamente eran procedimientos generales a realizar en cada momento de la prestación del servicio, el cual no está nada mal para ser una persona que no tiene conocimientos de aplicación de controles para mitigar riesgos potenciales, es por ello que le sugerimos la realización de un flujograma completo en donde se identificará cada proceso y su implicancia, si se lleva a cabo o no, al momento de la prestación del servicio.

Para Chiavenato (2002) un flujograma es una herramienta empleada en las empresas que tiene como finalidad representar en imágenes y cuadros los procesos de cada área que implique responsabilidad operativa y financiera los cuales son útiles para analizar, controlar y mejorar las operaciones en los procesos empresariales.

Por ende, en la figura 9 se plasma la realización del flujograma, el cual nos ayudará a identificar los procesos clave y poder entender y analizar los posibles riesgos y aplicación de controles a las operaciones de “WARA”

Figura 9

Flujograma Final Implementado para el Taller Mecánico Automotriz “WARA”



Nota. Elaboración propia

El flujograma anterior fue realizado junto al gerente general y un asistente de operaciones los cuales ayudaron en la creación de la misma, como se puede observar, parte de cuatro participantes esenciales para que se lleve a cabo el procedimiento de prestación de servicios:

*Partes fundamentales del Flujograma de “WARA”*

- *El Cliente:* Es la parte esencial del comienzo del diagrama de flujo, es el inicio del procedimiento de prestación de servicios. Todo cliente va a “WARA” para que se le haga el trabajo de reparación o de mantenimiento, ya sea este un vehículo pesado o vehículo ligero, del mismo modo, es el que autoriza la nueva cotización si es que durante la revisión más exhaustiva por parte del técnico se encontrase algún otro trabajo adicional que se descubrió al hacer una revisión meticulosa, del mismo modo, es el que comunica a la aseguradora si es que el presupuesto estimado cubre el gasto a realizar.

El servicio que se realiza al cliente debe ser “A1” ya que es pieza fundamental en el éxito de la empresa. Según la página web “Productividad” el cliente es pieza clave en la estructura de cualquier empresa, independientemente del giro de negocio. Al realizarse un buen trabajo aumenta su fidelidad y satisfacción el cual es de mucha ayuda para que vuelva al lugar y surja posibles recomendaciones y así aumentar la cartera de clientes (2023).

- *El Gerente:* El dueño del negocio es la persona que, dentro del procedimiento, tiene la toma de decisiones más importantes para comenzar el trabajo con los vehículos, desde que recibe el vehículo hasta que sale del taller. Su visión y experiencia son el valor agregado al realizar la negociación con el cliente; del mismo modo, es el responsable de asumir las responsabilidades si existe alguna mala praxis al vehículo y este afecte a la reputación del lugar.

Para Robbins & Coulter “los gerentes coordinan y supervisan el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la organización. Esto significa que no hacen el trabajo ellos mismos, sino

que ayudan a otros a hacerlo” (2022, p.6). Es por ello que su mando y monitoreo debe ser para todo el equipo y así tener la seguridad razonable que el trabajo se está realizando de forma efectiva.

- *El Operario*: O mejor dicho el técnico automotriz es la persona que realiza el trabajo que quedó en la negociación del cliente con el gerente de la empresa, es el responsable de que se cumpla al pie de la letra lo encomendado por el dueño, del mismo modo, parte de su responsabilidad hacer una revisión exhaustiva del vehículo y dar conocimiento al dueño si es que existe un trabajo adicional a realizar para que se realice una nueva cotización y esta sea aprobada por cliente.

Según Slack, Chambers & Jhonston “las personas que trabajan en las operaciones, como los operarios son quienes transforman realmente los insumos en productos o servicios. Su desempeño tiene un impacto directo en la calidad, velocidad y confiabilidad del proceso (2013, p.108). La anterior cita destaca el papel del operario los cuales no solo tienen la labor de ejecutar las tareas encomendadas, si no que su trabajo afecta directamente en los resultados claves del proceso operativo.

- *El Courier*: Anglicismo utilizado para llamar al “*mensajero*” es la persona que ayuda con la búsqueda de las autopartes que el dueño le encomienda partiendo de la solicitud que realiza el operario al momento de analizar el trabajo a realizar con el vehículo, importante decir que está dentro de la cotización inicial que hace el gerente con el cliente, no es parte del negocio aumentar el precio del servicio si es que la autoparte no cubre el presupuesto inicial, es por ello que es importante que se negocie con el proveedor precios que vayan acorde con los intereses de la empresa.

Para Santa Ana el *Courier* es hoy en día un servicio importante y facilitador en el mercado mundial, en la actualidad los tiempos se reducen; por ende, el trabajo del Courier es altamente personalizado,

eficaz, seguro y confiable el cual es vital en cualquier contexto para sostener la cadena de abastecimiento (2020). Extrapolando la cita a la realidad de “WARA” si es que el *Courier* no maneja los tiempos para trasladar las partes que se tranzaron entre la empresa y el proveedor, se corre el riesgo de que el vehículo no salga en el tiempo pactado y eso de una mala experiencia al cliente.

Todo el diseño del diagrama de flujo responde a diferentes procesos donde se identificaron problemáticas, se plantearon soluciones con el gerente y el personal operativo, se implementaron controles para mitigar riesgos y se usaron indicadores de progreso (KPMIs) para medir el avance del trabajo diseñado y así evaluar todo el proceso en general de la prestación de servicios. A continuación, en la figura 10, se preparó el resumen donde se detalla lo antes mencionado respondiendo al fin general del TSP:



Figura 10

## Cuadro Problema-Solución-Control-KPMIs



Nota. Elaboración propia.

### 5.1.3. Conocimiento de escenarios - Posibles riesgos operativos.

Después de la reestructuración del proceso de prestación de servicios mediante el diagrama de flujo, se procedió a identificar los escenarios donde podrían generarse riesgos operativos dentro del taller WARA. Este análisis permitió visualizar de forma integral las actividades desde la recepción del vehículo hasta su entrega, identificando los puntos críticos en los que los procedimientos podrían fallar o aplicarse de manera inconsistente.

De acuerdo con el marco COSO 2013, los riesgos operativos se originan cuando los procedimientos o controles no están correctamente diseñados, implementados o supervisados, lo que puede comprometer el

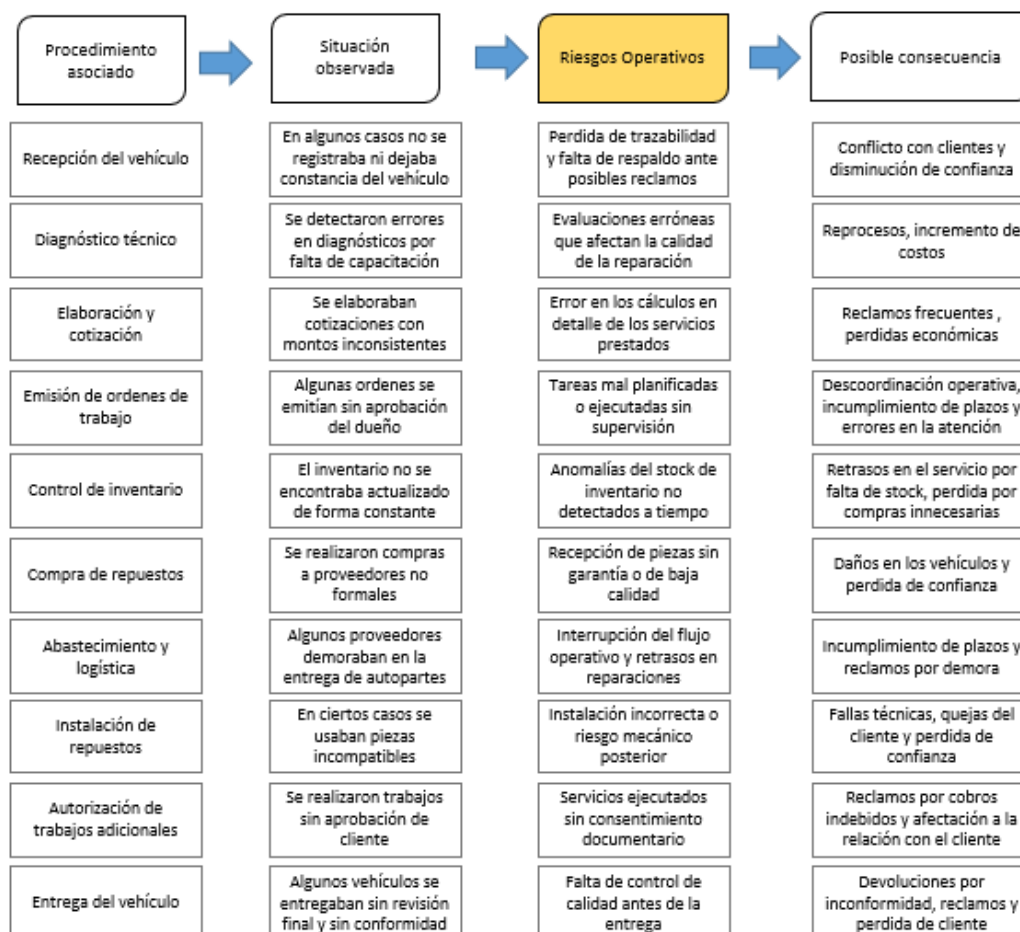
cumplimiento de los objetivos operativos, financieros o de cumplimiento de la organización. Por ello, se enfatizó la importancia de diseñar controles que mitiguen razonablemente dichos riesgos y fortalezcan la seguridad de las operaciones diarias.

En ese sentido, junto con la gerencia y el personal operativo, se realizó un trabajo colaborativo de identificación, análisis y valoración de los riesgos más frecuentes presentes en el taller. Este proceso permitió no solo reconocer las causas que generan los problemas en la prestación del servicio, sino también establecer mecanismos de prevención y respuesta alineados con los componentes del modelo COSO, reforzando la responsabilidad de la gerencia en la aplicación y monitoreo continuo de los controles.

En la figura 11 se detallará los posibles riesgos que se puedan presentar tanto en el trabajo con el cliente, el papel del gerente general, la realización del trabajo por parte del técnico y por último del *courier* que trae las autopartes compradas, y para complementar, en la figura 13 en el apartado “Diseño de controles – Procedimientos generales.” Se desarrollará los controles asociados a cada riesgo.

**Figura 11**

*Cuadro de Principales Riesgos Operativos Identificados en el Proceso Operativo de WARA*



*Nota.* Elaboración propia

### *Matriz de riesgos*

Después de realizar el cuadro con los riesgos que puedan presentarse en las operaciones del taller mecánico automotriz “WARA” se realizó la matriz de riesgos, la cual según Jiménez “es una herramienta que ayuda a identificar, evaluar y priorizar los riesgos que pueden presentarse en la operación, implementación de servicios o en cualquier otro proceso que pueda afectar los objetivos de la organización” (2020).

A continuación, en la tabla 5, se presenta las clasificaciones relacionadas al tipo de riesgo que se puede presentar en la entidad.

**Tabla 5***Clasificaciones de Una Matriz de Riesgos*

Frecuencia	Impacto
1. Improbable	1. Insignificante
2. Posible	2. Menor
3. Ocasional	3. Moderado
4. Probable	4. Mayor
5. Frecuente	5. Catastrófico

*Nota.* Elaboración propia

Para mejor entendimiento de lo que es la escala de riesgos con las clasificaciones según frecuencia en impacto, se describirá en el siguiente apartado cada uno:

- a. Escala de frecuencia
  - Frecuente: El riesgo ocurre de forma habitual.
  - Probable: Posibilidad alta de ocurrencia en el periodo.
  - Ocasional: Se presenta de forma esporádica.
  - Posible: Ocurrencia atípica, aunque factible.
  - Improbable: Baja probabilidad de ocurrencia.
- b. Escala de Impacto
  - Insignificante: Consecuencias mínimas sin afectar las operaciones.
  - Menor: Impacto leve, fácil control.
  - Moderado: Consecuencias que afectan el desempeño.
  - Mayor: Consecuencias graves que afectan la rentabilidad.
  - Catastrófico: Efecto crítico que compromete la puesta en marcha del negocio.

En la figura 12 se puede observar tanto la frecuencia con el cual se

puede el riesgo en el procedimiento y el impacto que trae consigo su materialización.

Al contar con la matriz de riesgos como herramienta visual las empresas pueden:

- Identificar riesgos: Las posibles amenazas se pueden detectar las cuales pueden ser causados por agentes externo o internos y puedan afectar a diferentes procesos de la organización.
- Evaluación de la probabilidad de impacto: Como parte de la estrategia del negocio es necesario saber que tan probable es que ocurran ciertos eventos y su impacto en las operaciones.
- Priorizar los riesgos: Se pueden determinar que riesgos son más significativos y tomar acción inmediata, tomando en cuenta que los recursos se utilicen en lo necesario.
- Tratar los riesgos: Se crean e implementan estrategias para atacar el riesgo y minimizar su impacto cuando se presenten (Jimenez,2020).

**Figura 12**

*Matriz de Riesgos Implementado a la Empresa "WARA"*

F R E C U E N C I A	Frecuente					
	Probable			7		
	Ocasional			3	8	
	Posible		2	5	4	10
	Improbable	1		6	9	
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		IMPACTO				

*Nota.* Elaboración Propia

La frecuencia e impacto de cada uno de los riesgos a materializarse fue considerada y analizada por el gerente de la empresa, el cual proporcionó información necesaria para poder armar la matriz y ver la manera de presentarla a todo el personal para que lo puedan observar en lugares visibles y se familiaricen con las posibles consecuencias que puede traer consigo la no realización óptima de los procedimientos.

#### 5.1.4 Diseño de controles – Procedimientos generales.

A partir de haber identificado los riesgos operativos en la empresa “WARA” los cuales ya se tiene el entendimiento de su frecuencia y el impacto de la misma si se llega a materializar, es hora de diseñar los controles que servirán para mitigar el riesgo de malas praxis por parte de la gerencia y/o de los técnicos automotrices.

Según Chiavenato “el control consiste en verificar si todo ocurre de acuerdo con lo establecido, con las órdenes emitidas y los principios adoptados. Tiene por objeto señalar las fallas y los errores a fin de rectificarlos y evitar su repetición.” (2002, p.297).

Por ende, como parte del trabajo realizado a la empresa automotriz “WARA” lo importante que se debe de entender es que el pilar de todo control es el gerente general. Para Arens, Elder & Beasley es la gerencia la que tiene el papel principal y es el máximo responsable del establecimiento y mantenimiento de un control interno eficaz (2018).

De lo señalado anteriormente por los autores, ahora se tiene conocimiento de que el gerente es el responsable de que lo que se diseñó se lleve a cabo; del mismo modo, tiene el deber de informar a todos sus colaboradores mediante políticas de trabajo la forma adecuada de realizar el trabajo para así tratar de mitigar los riesgos que puedan materializarse.

Los controles diseñados, en su minoría, se estaban implementado, pero no de una manera óptima, debido a que como no existía un flujograma con los procedimientos claros ni tampoco una matriz de riesgos con su frecuencia e impacto, tanto el gerente como los operarios no le daban mucha importancia al impacto de la materialización del riesgo y la aplicación

de controles.

Ahora se va a desarrollar, en la tabla figura 13, los procedimientos, el riesgo a materializar y el control a aplicar en cada uno, con ello tenemos el Diseño de controles al proceso de prestación de servicios de la empresa WARA.

**Figura 13**

*Controles aplicados a los riesgos identificados en proceso operativo de “WARA”*



*Nota.* Elaboración propia

En la figura 14 se define el cronograma de implementación de controles a seguir.

**Figura 14***Cronograma de implementación de controles*

Actividad	Descripción	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1. Diagnóstico inicial del proceso de servicios	Identificación de riesgos operativos, administrativos y financieros en la prestación del servicio automotriz.	Gerente / Jefe de taller	x					
2. Elaboración de procedimientos estandarizados	Diseño de procedimientos estandarizados	Jefe de taller / Asistente administrativo		x				
3. Definición e implementación de controles preventivos	Aplicación de controles en puntos críticos (checklist de diagnóstico, control de repuestos, aprobación de cotizaciones).	Gerente / Jefe de taller		x	x			
4. Capacitación del personal	Capacitar al personal en la aplicación de los nuevos procedimientos y en la importancia del control interno.	Gerente / Jefe de taller			x	x		
5. Implementación de controles detectivos	Creación de mecanismos de revisión posterior	Asistente administrativo				x	x	
6. Monitoreo y evaluación de resultados	Seguimiento de indicadores de control (errores detectados, cumplimiento de procedimientos, satisfacción del cliente).	Gerente / Jefe de taller					x	x
7. Retroalimentación y mejora continua	Ajustes a los controles según resultados de la evaluación y sugerencias del personal.	Gerente / Todo el equipo						x

*Nota.* Elaboración propia

En la tabla 6 se detalla los responsables de las actividades de control.

**Tabla 6***Cuadro de Responsabilidades – Actividad / Control*

Actividad / control	Responsable principal
Recepción de vehículo con registro firmado	Gerente
Diagnóstico con revisión doble	Gerente – operario
Elaboración y validación de cotizaciones	Gerente – área contable
Orden de trabajo bajo supervisión	Gerente
Control y actualización de inventario	Operario encargado
Validación de proveedores	Gerente

---

Seguimiento de pedido de autopartes	Operario encargado
Validación de compatibilidad de autopartes	Operario encargado
Comunicación de trabajos adicionales	Gerente
Entrega de vehículo con checklist	Gerente

---

*Nota.* Elaboración propia

#### 5.1.5. Estimación de recursos

Como parte del diseño de controles al proceso de prestación de servicios a la empresa WARA se asignaron recursos (tantos humanos como financieros) los cuales serán indispensables para que los procedimientos que se diseñaron se lleven a cabo durante la implementación

##### a) Recursos Humanos

- Gerente/Dueño: Validación de controles y supervisión, firma de conformidades, confirmación con el cliente, cotizaciones.
- Operarios especializados: Ejecución técnica, diagnósticos, validación de autopartes, control de inventario.
- Área administrativa: Control de cotizaciones, control de proveedores, control documental.

##### b) Recursos Financieros (Estimados en S/)

Para plasmar la utilización de recursos financieros, en la figura 15, se detalla el presupuesto estimado.

**Figura 15***Cuadro de estimación de recursos financieros*

Recurso	Monto estimado (S/)	Detalles
Capacitación inicial del personal	1,500	Talleres internos, charlas técnicas
Materiales de control documental (formatos impresos, check lists)	500	Papelería y carpetas
Implementación de inventario digital (Excel o software básico)	800	Licencia anual
Tiempo de supervisión adicional del gerente	0 (incluido)	Asignación interna
Reserva para ajustes y mejoras	700	Gastos imprevistos
<b>TOTAL ESTIMADO</b>	<b>S/ 3,500</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Este cuadro muestra aquellos costos adicionales mínimos que implican implementar los nuevos controles, ya que la compra de máquinas grandes, ni el contrato de nuevo personal no fue estimado por el dueño, en pocas palabras, el diseño de controles para una MYPE tiene la finalidad de no llegar a tener gastos onerosos.

#### 5.1.6. Seguimiento continuo – optimización de resultados.

Después de haber realizado el trabajo del diseño de controles a los procedimientos operativos de la empresa “WARA” es necesario tener conocimiento y certeza de que el Gerente General realizará un seguimiento exhaustivo, para ello se conversó y se dejó ciertos procedimientos que debe implementar para poder tener conocimiento y aseguramiento de que los controles que se están diseñando se implementen de forma correcta.

- Realizar visitas a las instalaciones de forma recurrente: Es importante que el dueño de la empresa vaya de forma seguida al lugar de trabajo para así asegurar la buena praxis y la aplicación correcta de los procedimientos considerando los controles a aplicar para evitar errores operativos.
- Vigilar el trabajo de los técnicos de forma aleatoria: Cuando el dueño vaya a la planta, debe de vigilar el trabajo de alguno de los técnicos ya sean que tengan experiencia o que recién estén iniciando en el

trabajo, ya que con ello se tendrá aseguramiento de la calidad de trabajo realizado.

- Tomar mayor atención a los clientes con presupuesto alto: Es sabido que el Gerente general es el responsable del contacto con los clientes, en muy pocas ocasiones, lo hace el asistente más experimentado (el cual debe de comunicar al dueño los puntos más importantes en la negociación); sin embargo, para evitar una perdida grande por una mala praxis por mala técnica de trabajo o mala implementación de autopartes, el dueño debe de supervisar el trabajo realizado, es más, también puede tomar las herramientas y trabajar junto al operario para dar un adecuado mantenimiento al vehículo.
- Documentar los trabajos realizados: Para una mejor administración de los trabajos terminados, se solicitó al dueño que lleve una adecuada gestión de todo lo que entra y sale del lugar, así podrá hacer seguimiento y tener conocimiento de los ingresos y gastos de la empresa para ver su evolución y proyección financiera a futuro.
- Tomar en cuenta nuevos controles por implementar: Es cierto que ya se diseñó un plan de controles, los cuales deben ser seguidos con uniformidad por parte de todo el personal que labora en la empresa; sin embargo, el gerente tiene que analizar si existe nuevos riesgos durante alguna etapa del procedimiento y tomar acciones (creación de controles) para poder así evaluarlo y conversarlo con los expertos para ver si es viable o no su implementación.

## **5.2. Presentación de resultados**

Como parte de la realización del análisis operativo de la empresa, tomando en cuenta lo que busca el gerente general se hizo cambios drásticos en referencia a políticas internas de trabajo, así como documentos informativos que plasmen estructuralmente los objetivos que busca el gerente. Dado el nuevo procedimiento se han trazado metas mensuales, así como también, ciertos incentivos positivos para aquellos colaboradores que realicen correctamente el trabajo, siguiendo el flujo

oficial establecido por la gerencia.

Por el lado de cumplimiento por parte del Gerente general, se ha tomado de forma rigurosa su papel como “*controler*” del procedimiento operativo diarios respecto a la prestación de servicios; no debemos de olvidar que la empresa es una MYPE; por ende, el presupuesto abarca en casi el 70% para poder pagar costos fijos: alquiler del área de trabajo, salarios de los operarios, del mismo Gerente, de las áreas que apoyan a la operatividad de la empresa y de los servicios públicos (luz, agua y telefonía).

Por ende, el Gerente general, debe de tener conocimiento de todo lo que ocurre en su negocio, saber qué nuevos escenarios (deficiencias operativas, riesgos operativos, etc.) se pueden presentar al momento de implementar algún procedimiento e idear nuevos procedimientos de control para poder mitigar el riesgo y así comenzar a captar nuevos clientes y ser competitivos en la zona.

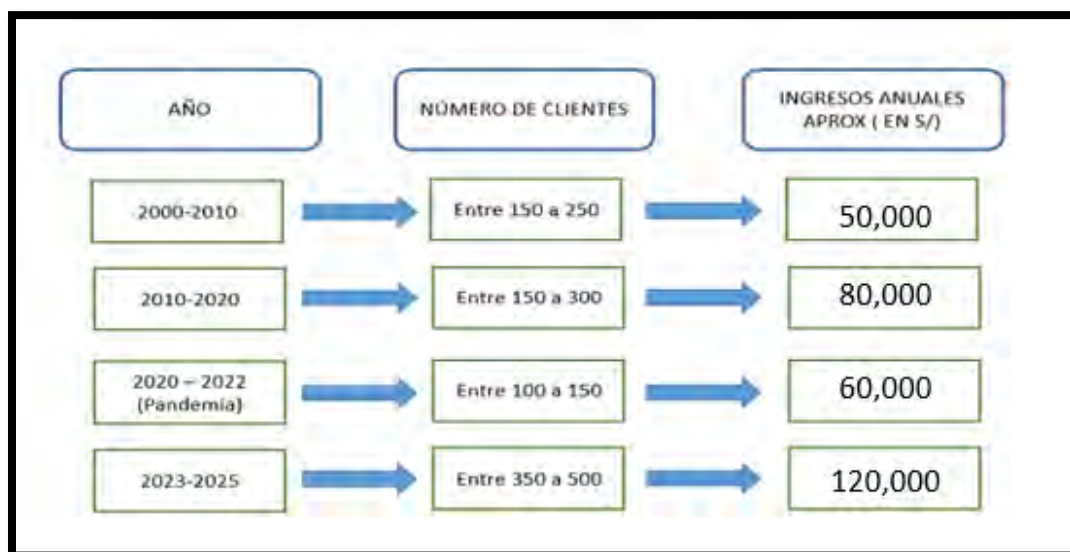
No se debe dejar de lado que, a partir del desarrollo del procedimiento, identificación de riesgos y diseño de controles al proceso de prestación de servicios, los ingresos de WARA aumentaron debido a dos factores importantes.

- *Entrega en los plazos establecidos de los vehículos:* Como parte de los procedimientos iniciales que estableció el gerente general y como parte indispensable del análisis para diseñar el nuevo proceso de prestación de servicios, la entrega de los vehículos respetando los plazos establecidos entre el cliente y el dueño del taller, ha ido evolucionando de forma ascendente.

En la figura 16 se detalla el aproximado de ingresos anuales por temporada

**Figura 16**

*Cuadro Evolutivo de Ingresos Anuales (2000-2025)*



*Nota.* Elaboración propia a partir de información contable histórico.

Como se puede apreciar, la empresa evolucionó de forma positiva en sus ingresos anuales, desde el año 2023 en el que se diseñó el nuevo proceso de prestación de servicios, en el cual se respeta los plazos establecidos de forma rigurosa, como hemos mencionado anteriormente, la gerencia está dando incentivos positivos (bonos económicos, días feriados, etc.) para aquellos colaboradores que realicen de forma eficiente su trabajo, desde que se recibe el vehículo hasta que sale del taller.

- *Aumento de la cartera de clientes – empresa de construcción:* En los últimos años la empresa ha ido captando nuevos clientes, esto es debido a que las recomendaciones por parte de clientes antiguos han ido en aumento y eso se ve reflejado en los ingresos históricos; sin embargo, una de los nuevos “nicho” de negocio que el dueño ha identificado y se ha presentado a fines del año 2024 fue el servicio total de la flota de camiones de carga pesada de una constructora en el distrito de San Martín de Porres.

Este nuevo negocio contraído por la empresa ha sido una de las

metas propias del gerente, el cual buscaba que no solo clientes particulares, ya sea con vehículos livianos o pesados deseen los servicios de WARA, sino que, como resultado del mejoramiento del proceso de prestación de servicios a partir de una política de trabajo bien estructurada, sea foco de empresas grandes que tengan vehículos y deseen que su mantenimiento y servicios adicionales.

### 5.3. Dificultades encontradas

El diseño de controles en la prestación de servicios por parte de WARA trajo consigo nuevos retos para el Gerente general y para su equipo de trabajo. A continuación, mencionaremos las dificultades que se presentaron:

- *Limitación de conocimiento gerencial:* Como se ha expresado anteriormente, uno de los retos que se ha tenido al momento del diseño de controles y establecimiento de nuevos procesos que puedan afianzar la consecución de objetivos es el limitado conocimiento que posee el dueño de WARA para saber delegar, controlar y organizar a su equipo de trabajo. Para ello el gerente ha tenido que capacitarse en cuestiones referidos a la gestión de negocios para poder plasmar sus ideas en todo su equipo de trabajo.
- *Adaptación a los nuevos procedimientos:* Si bien es cierto, todos los operarios de la empresa tienen conocimientos sólidos respecto a su trabajo, muchos de ellos, han tenido la tarea de conocer la nueva propuesta de procedimiento, interiorizar los objetivos implementados por el Gerente general y plasmar los procedimientos de control a cada situación que se debe llevar a cabo durante el trabajo a realizar en los vehículos.
- *Limitación de recursos (tiempo y personal)* La nueva propuesta diseñada impulsada por parte de la gerencia se llevó a cabo bajo el control de una sola persona: el Gerente general, el cual tuvo la tarea de monitorear cada nuevo procedimiento, identificar los riesgos que traían consigo su implementación y establecer controles ; del mismo modo, en los inicios de diseño de controles, se tuvo que realizar

espacios de reuniones con el personal, el cual ya tenía memorizado los tiempos a realizar para cada tipo de trabajo, para que conozcan las nuevas políticas respecto a procedimientos y así comenzar a plasmarlos en su jornada diaria.

#### **5.4. Análisis de la implementación**

Durante la primera visita a las instalaciones del taller automotriz “WARA”, se pudo percibir que trasladar la idea de fortalecer los procedimientos internos representaría un trabajo exigente, especialmente considerando que, al tratarse de una MYPE, el Gerente General, quien también es el propietario, desempeña un papel clave en el conocimiento y la gestión integral del negocio. En este contexto, resultó esencial que comprendiera los objetivos del diseño de los controles propuestos, así como las áreas que requieren mejora, de manera que las recomendaciones planteadas por los consultores puedan servir como guía práctica para optimizar la gestión operativa.

La elaboración del flujograma del proceso de prestación de servicios, realizada como parte de las competencias propias de la gestión de procesos, no representó mayor dificultad técnica; sin embargo, su eficacia dependió en gran medida de la disposición al cambio de los participantes, especialmente del Gerente, quien debió replantear ciertas prácticas tradicionales y asumir una actitud de liderazgo orientada a la mejora continua.

El diseño de los controles se basó en los riesgos identificados durante el diagnóstico, considerando la participación activa del equipo de operarios. Si bien es posible plantear múltiples controles en el papel, el análisis permitió priorizar aquellos procedimientos críticos cuya vulnerabilidad pudiera afectar directamente la operatividad del taller. De este modo, se buscó que los recursos disponibles, particularmente el tiempo y el personal, se orientaran hacia las áreas con mayor impacto potencial.

## **5.5. Reflexión sobre competencias profesionales desarrolladas en el TSP**

Formar parte del equipo encargado de analizar, planificar y diseñar los procedimientos de control interno para el proceso de prestación de servicios de la empresa “WARA” representó uno de los retos más enriquecedores de mi formación profesional. Este trabajo permitió aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos en la carrera y fortalecer las competencias necesarias para el desempeño en el ámbito de la gestión de procesos y control interno.

Durante los siete meses de desarrollo del proyecto, pude potenciar dos competencias clave: el liderazgo y la comunicación asertiva. Ambas resultaron fundamentales para coordinar con el Gerente General y su equipo, logrando una comprensión compartida sobre la importancia del control interno y la necesidad de estructurar procedimientos que aporten eficiencia y orden a las operaciones del taller.

El conocimiento en auditoría, análisis de procesos, identificación de riesgos y diseño de controles, adquirido en la Facultad de Ciencias Contables, fue esencial para sustentar técnicamente las propuestas presentadas. Sin embargo, la verdadera experiencia profesional radicó en la capacidad para transmitir y gestionar el cambio organizacional, adaptando los conceptos teóricos a la realidad de una MYPE, donde los recursos son limitados y las decisiones recaen directamente en el propietario.

En suma, el desarrollo de este TSP permitió integrar el conocimiento técnico con habilidades blandas, consolidando mi perfil profesional como gestor capaz de diseñar soluciones de control interno ajustadas al contexto operativo y humano de las pequeñas empresas.

## CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO

Este capítulo aborda la valoración del impacto en la propuesta, las conclusiones derivadas de su aplicación y el aporte relevante del bachiller en el trabajo realizado.

### 6.1 Evaluación del impacto de la propuesta

En el presente apartado se analiza el impacto potencial del diseño de los procedimientos de control interno propuestos para el Taller Mecánico Automotriz “WARA”. Tal como se explicó en capítulos anteriores, la propuesta se centró en el diseño de controles aplicables al proceso de prestación de servicios, con el objetivo de fortalecer la gestión operativa, administrativa y financiera del taller. De su aplicación futura, se espera obtener los siguientes efectos positivos:

- Cambio de mentalidad gerencial: El diseño de los controles promueve que el Gerente General adopte una visión más estratégica sobre la gestión de su empresa, valorando la importancia del control interno como herramienta de mejora continua. Este cambio de enfoque resulta significativo para una MYPE, donde estas prácticas suelen ser poco comunes.
- Adaptación del equipo operativo: La propuesta de procedimientos estandarizados permite que los técnicos automotrices cuenten con funciones y responsabilidades claramente definidas, lo que facilitará, en una etapa posterior, una reducción de errores y una mayor disciplina operativa dentro del taller.
- Renovación de la cultura organizacional: El diseño de los controles fomenta la responsabilidad, la puntualidad y el cumplimiento de normas internas, impulsando hábitos de orden y control que contribuirán a fortalecer la cultura empresarial, especialmente en un entorno de recursos limitados.
- Optimización en la gestión financiera: Se proyecta que la aplicación futura de los controles diseñados contribuya a disminuir los costos

asociados a trabajos mal ejecutados o uso ineficiente de autopartes, además de mejorar el registro y seguimiento de los ingresos y egresos, favoreciendo la rentabilidad del negocio.

- Fidelización de clientes: Un servicio mejor estructurado y controlado permitirá elevar la calidad percibida por los clientes, fortaleciendo su confianza, satisfacción y lealtad hacia la empresa.

En conjunto, el diseño de los controles representa un punto de partida para que la empresa WARA evolucione hacia una gestión más eficiente y sostenible, sentando las bases para una futura implementación que consolide los beneficios previstos.

## **6.2 Aporte del candidato en la mejora de la empresa**

### *Conocimientos técnicos sobre controles.*

Manejo de conocimientos en procesos estandarizados sobre empresas que otorgan servicios, con la habilidad de diseñar y adaptar los procedimientos a la realidad de una MYPE.

### *Liderazgo y gestor del cambio.*

Capacidad de guiar al dueño de la empresa; así como a los operarios a la adopción de nuevas prácticas; así como, otorgar motivación a los participantes para que acepten los controles.

### *Comunicación directa y asertiva.*

Divulgar de forma asertiva los beneficios de la aplicación de controles a todos los participantes (dueño, operarios, área de apoyo administrativo y clientes). Habilidad de transmitir los alcances de la aplicación de controles de forma simple y práctica para que los colaboradores entiendan la finalidad y pongan en práctica lo implementado.

### *Ética profesional.*

Aplicar las buenas prácticas en la realización del trabajo propuesto, con el compromiso de transmitir información transparente que ayude a la mejora continua de la gestión del negocio dirigido a resultados con enfoque

de calidad.

*Capacidad analítica y evaluación de resultados.*

Contribuir en el diseño de indicadores (KPMIs) orientados a la medición del desempeño de los colaboradores, proyectando su utilidad para evaluar el impacto que podría generar la aplicación de los controles diseñados, considerando la identificación de los principales riesgos operativos.



## CONCLUSIONES

- El sistema de control interno diseñado para el proceso de prestación de servicios en la empresa WARA demuestra que, aun tratándose de una MYPE automotriz, es posible estructurar procedimientos formales basados en el modelo COSO (2013). La correcta aplicación conceptual de sus componentes permitirá fortalecer la gestión operativa y optimizar la toma de decisiones una vez que la propuesta sea implementada.
- La identificación y evaluación de riesgos realizadas durante el diseño evidencian un avance significativo en la comprensión de los factores que afectan la eficiencia del proceso. Los riesgos más relevantes, como diagnósticos inexactos, uso ineficiente de herramientas y pérdida de repuestos, fueron abordados mediante el planteamiento de medidas preventivas y correctivas adecuadas al contexto operativo del taller.
- El componente de capacitación y concientización del personal, incorporado en el diseño, busca consolidar un entorno de control más participativo. Se espera que su futura aplicación contribuya a que los trabajadores comprendan la importancia de seguir procedimientos estandarizados y adopten una cultura de responsabilidad y compromiso con la calidad del servicio.
- El cronograma de diseño propone una aplicación gradual y viable, acorde con los recursos y el tamaño de la empresa, lo que permitirá a la MYPE adoptar el sistema de control interno sin afectar su operatividad, siempre que exista compromiso gerencial y seguimiento continuo.
- El diseño de los procedimientos de control interno se presenta como una herramienta clave para mejorar la eficiencia, transparencia y confianza en la empresa, demostrando que un control interno adaptado a una MYPE impulsa su desarrollo sostenible y competitivo.

## RECOMENDACIONES

- Es fundamental que el Taller Automotriz “WARA” mantenga una revisión continua de los controles aplicados en el proceso de prestación de servicios, incorporando mejoras conforme evolucionen las necesidades del negocio y la demanda de los clientes. De esta manera se asegura que las reparaciones se realicen bajo lineamientos uniformes, con estándares de calidad sostenidos y sin recurrir a la improvisación.
- Se recomienda establecer un plan de capacitación regular para los operarios, enfocado tanto en el fortalecimiento de habilidades técnicas como en la comprensión de los controles. Con ello se garantiza que los trabajadores no solo dominen los procedimientos, sino que también asuman con responsabilidad su papel dentro del sistema de control, lo que incrementará la eficiencia y reducirá errores.
- El taller debe implementar un sistema de indicadores que permita medir de forma objetiva el cumplimiento de órdenes de trabajo, la reducción de fallas, los tiempos de entrega y el nivel de satisfacción de los clientes. El análisis de estos datos servirá para realizar ajustes oportunos, identificar áreas de mejora y asegurar que los controles diseñados se apliquen de manera efectiva.
- Es indispensable que el propietario mantenga un liderazgo comprometido con la supervisión de los controles, fomentando la disciplina, la organización y el cumplimiento de normas en todo el equipo.
- Se sugiere que los beneficios económicos generados a partir de la implementación de los controles se reinviertan en la adquisición de nuevas herramientas, la modernización de la infraestructura y el fortalecimiento de áreas críticas del taller. Esta estrategia permitirá mantener la competitividad de la empresa, lo cual garantiza un crecimiento sostenible y proyectar al Taller Automotriz WARA hacia un futuro de mayor formalización y estabilidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Ticona, A. (2023). *Análisis del sistema de control interno y gestión administrativa en la MYPE*. CONCORDIA Revista de Administración y Educación, 3(6), 11–22. <https://revistaconcordia.org/index.php/concordia/article/view/100>
- AICPA. (s. f.). *Control interno – Elementos del sistema coordinado y su importancia para la administración y para el contador público independiente*. <https://www.aicpa.org/>
- Álava-Rosado, I., Molina-Loor, S., & Recalde-Aguilar, E. (2023). *Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización*. 593 Digital Publisher, 8(3), 105–120. [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/1680](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1680)
- Alva, A. (2023). *El control interno y su incidencia en la gestión administrativa en las micro y pequeñas empresas del Perú*. Revista Científica de Ciencias Económicas, 11(1), 14–22. Universidad Nacional de Piura. <https://revista.dcie.org.pe/index.php/dcie/article/view/21/25>
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2018). *Auditoría: Un enfoque integral* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2020). *Auditoría y servicios de aseguramiento: Un enfoque integral* (17.ª ed.). Pearson.
- Asociación Española para la Calidad (AEC). (s. f.). COSO. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Bulnes, D. (2023). *Caracterización del control interno de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú (Distribuciones y Representaciones Catalunya E.I.R.L.)*. Revista DCIE, (1), 1–15. [www.dcie.org.pe/index.php/dcie/article/view/1](http://www.dcie.org.pe/index.php/dcie/article/view/1)
- Calle, J. P. (2025). *Características clave de un sistema de control interno*. Pirani Risk. <https://www.piranirisk.com/es/blog/caracteristicas-de-un-sistema-de-control-interno>
- Campos Vasquez, H. (2022). *Modelo de control interno para mejora de la competitividad de pymes - Perú 2022* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/32481/Campos%20Vasquez%20Henry.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de empresas*. McGraw-Hill.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1992). *Control interno – Marco integrado* (Adaptación: PwC y Auditores Independientes).
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control — Integrated Framework* (Actualización para reporte de sostenibilidad). COSO.
- Congreso de la República del Perú. (2002). *Ley N.º 27785: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República* [PDF]. Congreso de la República.

[https://www.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/CC74D70D-D8ACDE09052586DC00550933/%24FILE/LEY-27785.pdf](https://www.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/CC74D70D-D8ACDE09052586DC00550933/%24FILE/LEY-27785.pdf)

- Congreso de la República del Perú. (2003, 3 de julio). *Ley N.° 28015: Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/documentos/leyes/28015.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (2025, 27 de mayo). *Ley N.° 32353, Ley para la Formalización, Desarrollo y Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa – MYPE*. Diario Oficial El Peruano. <https://lpderecho.pe/ley-32353-formalizacion-desarrollo-competitividad-MYPE/>
- Congreso de la República (2016, 31 de diciembre). *Decreto Legislativo N.° 1269, Régimen MYPE Tributario*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/MYPEIR/dl1269.pdf>
- Cueva, Y., Martínez, L., & Oblitas, R. (2021). *Control interno y la rentabilidad de la empresa Albis Perú E.I.R.L. de Jaén - 2020*. *Ciencia Latina*, 5(6), 10494–10513. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1093/1491>
- El Achkar, S. (2023). *Micro and small enterprises: engines of job creation*. ILOSTAT. <https://ilostat.ilo.org/es/blog/micro-and-small-enterprises-engines-of-job-creation/>
- Flores Calderón, Y., & Ibarra García, G. (2006). *Diseño de control interno para la pequeña y mediana empresa* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo]. <https://core.ac.uk/reader/71450723>
- Fremont, E. (2003). *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias*. Editorial Iberoamericana. <https://es.scribd.com/document/599357642>
- Grández, Y., & Peña, M. (2023). *Sistema de control interno y su incidencia en la gestión administrativa y financiera de las pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/136372/Grandez\\_PYS-Pe%c3%b1a\\_GMK-SD.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/136372/Grandez_PYS-Pe%c3%b1a_GMK-SD.pdf)
- Guerra, L. (2015). *El control interno y su incidencia en la gestión de las MYPES ubicadas en el Mercado Central de Piura* (Tesis de grado, Universidad Nacional de Piura). <https://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/581>
- Jiménez, P., Zetina, D., & Juárez, S. (2023). Principales problemas de control interno en pymes de Emiliano Zapata, Tabasco. *Universita Ciencia*, 11(30), 136–146. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7843497>
- Jiménez, M. (2020). *Matriz de riesgos: qué es, ejemplos y cómo crearla fácil*. Pirani. <https://www.piranirisk.com/es/blog/matriz-de-riesgos-que-es-ejemplos-y-como-crearla-facil>
- Mantilla, S. (2009). *Control interno – Informe COSO* (5.ª ed.). ECOE Ediciones.

- Mantilla, S. (2018). *Auditoría del control interno* (4.<sup>a</sup> ed.). ECOE Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/04/Auditori%CC%81a-del-Control-Interno-4ed.pdf>
- Martínez-Hernández, R., & Rodríguez-Moreno, S. (2024). *Una mirada a la Gestión de Riesgos en las Microempresas: Un análisis de caso*. Vinculatégica EFAN, 10(3), 17-32. <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/487>
- Mejora Productividad. (2023). *La importancia del cliente en la productividad empresarial*. <https://mejoraproductividad.com/organizacion/importancia-cliente-productividad-empresarial>
- Mendieta, E., Navarrete, O., & Romero, M. (2022). *Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO, en la rentabilidad de las pymes del sector comercial de Guayaquil, Ecuador*. Cuadernos de Contabilidad, 23, 1–18. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/35998>
- Moeller, R. (2022). *Auditoría interna moderna de Brink: Un cuerpo común de conocimiento* (9.<sup>a</sup> ed.). Wiley. <https://www.wiley.com>
- Organización Internacional del Trabajo. (1986). *Informe sobre el fomento de las pequeñas y medianas empresas* (72<sup>a</sup> Conferencia Internacional del Trabajo). OIT.
- Pacheco Barreto, D. (2023). *Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(1), 6699. <https://www.researchgate.net/publication/368811630>
- Pinedo Bernal, L. (2021). *El control interno y su incidencia en la rentabilidad en la empresa Aramsa Contratistas Generales SAC 2019* (Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán). <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8568>
- Poma Sandoval, V. (2020). *Implementación del sistema de control interno y la toma de decisiones en las PYMES del distrito de Lima, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24823>
- Ramos, A. (2018). *MYPES: Por qué son importantes para la economía nacional*. PQS. <https://www.pqs.pe/economia/MYPES-importancia-economia-peru>
- Restrepo Medina, M. (2022). *Caracterización y evaluación de la función preventiva del control interno en Colombia*. Universitas, 71, 1–13. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/vnijuri/article/view/35779>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Administración* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Robles, M., Saavedra, J., Torero, M., Valdivia, N., & Chacaltana, J. (2001). *Estrategias y racionalidad de la pequeña empresa*. GRADE. <http://repositorio.grade.org.pe/handle/GRADE/73>
- SafePaaS. (2025). *¿Por qué automatizar los controles internos?* <https://www.safepaas.com/es/articles/why-automate-internal-controls/>

- SafetyCulture. (2024). *Control de riesgos: qué es y cómo funciona*. <https://safetyculture.com/es/temas/gestion-de-riesgos/control-de-riesgos/#qu-es-el-control-%20de-riesgos>
- Sanabria-Boudri, F. (2021). *Análisis del control interno en PYMES del Perú*. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 1(1), 9–14. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/503/5032207009/5032207009.pdf>
- Santa Ana, N. (2020). *El Courier: Pasado, presente y futuro de un servicio esencial y facilitador del comercio mundial con tiempos que vuelan, en medio de la pandemia*. *Mercojuris*. <https://mercojuris.com/el-courier-pasado-presente-y-futuro-de-un-servicio-esencial-y-facilitador-del-comercio-mundial-con-tiempos-que-vuelan-en-medio-de-la-pandemia-por-nestor-alfredo-santa-ana/>
- Scheetz, A. M., Smalls, J., Wall, J. A., & Wilson, E. (2022). *Perception of internal controls helps explain whistleblowing*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(5), 1017–1039. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/08997640211017665>
- Servin, L. (2018). *Opinión sobre el control interno en las empresas*. Deloitte Paraguay. <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2013). *Dirección de operaciones: Estrategia y práctica* (7.ª ed.). Pearson Educación.
- SUNAT. (s. f.). *Define micro y pequeña empresa*. Servicio de Administración Tributaria del Perú (SUNAT). <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/MYPES/define-microPequenaEmpresa.html>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). (s. f.). *¿Qué se entiende por micro y pequeña empresa (MYPE)?* <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/MYPES/define-microPequenaEmpresa.html>
- Toledo, N. del R., Peñafiel, R., Torres, L., & Guamán, E. (2025). *El control interno en la gestión empresarial*. *Revista Polo del Conocimiento*, 10(1), 1363–1377. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/8757>
- Vásquez Campos, S. (2022). *Factores de riesgo y control interno: un estudio para la academia contable* (2.ª ed.) [Artículo]. *Paidagogo*, 2(2). <https://educas.com.pe/index.php/paidagogo/article/view/34/226>
- Vela, L. (2007). *Caracterización de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) en el Perú y desempeño de las Microfinanzas*. SIRLES.
- Villena Chuquillanqui, M., & Calcina Rojas, L. (2020). *El control interno bajo la metodología COSO como un sistema para las MYPES* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Repositorio UPEU. <https://repositorio.upeu.edu.pe/items/09ba0bd6-e26f-4821-8e4b-09bd09d8937c>
- Yaipen Ayasta, Y. P., & Gonzales Rentería, Y. G. (2023). *Caracterización del control interno de las micro y pequeñas empresas del sector*

comercio del Perú: Caso ferretería y multiservicios San Rafael S.A.C.–  
Casma, 2023. Revista DCIE

<https://www.dcie.org.pe/index.php/dcie/article/view/20/24>

- Yanqui Consa, C. (2021). *Control interno de inventario basado en el modelo COSO II en las empresas del sector industrial en el Perú: una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 10 años* (Trabajo de investigación).  
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/25955>



## ANEXOS

### Anexo 1

#### *Carta de autorización de uso de información de Empresa*

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA

Lima, 03 de noviembre del 2025

Señor: Dr. Emerson Toledo Concha

Decano de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Presente, -

Yo Walker Miguel Ramos Flores , identificado con DNI 40658944 , en mi calidad de Gerente General de la Empresa x / Institución  Taller Mecánico Automotriz "WARA" con RUC 10406589442, ubicada en la ciudad de Lima OTORGO LA AUTORIZACIÓN, Al señor(a) Jeison Miguel Vega Dominguez identificado(a) con DNI N° 73078293 bachiller en Contabilidad por la Pontificia Universidad Católica del Perú, para que utilice la siguiente información de la empresa: procesos, información organizacional e información financiera ya sea en forma oral, visual, escrita, grabada en medios magnéticos o en cualquier otra forma tangible y que se encuentre claramente marcada como tal al ser entregada al interesado, con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Contador Público.

En virtud de esta autorización, el bachiller se compromete a lo siguiente:

1. No divulgar ni usar para fines personales la "Información Confidencial" que, con objeto de la relación o actividad académica, le fue suministrada por parte de la Empresa
2. No proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente o a través de cualquier medio de comunicación, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto y
3. No utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con el proyecto. El bachiller asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

El material suministrado por la empresa será la base para la elaboración y presentación de un Trabajo de Suficiencia Profesional, que es estudio eminentemente práctico, donde el bachiller deberá demostrar, de manera efectiva, la suficiencia profesional adquirida a través de su participación en la empresa.

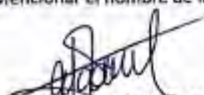
En caso de que el bachiller incumpla parcial o totalmente las obligaciones enumeradas en el presente acuerdo, quedará sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que cause a la Empresa, así como a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciere acreedor.

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

Ficha RUC o pantallazo de consulta RUC Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa;

Mencionar el nombre de la empresa.

  
Wilber Miguel  
Ramos Flores  
GERENTE GENERAL  
AUTOMOTRIZ WARA

DNI 40658944

El bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, éste será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; debiendo asumir todo tipo de responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Lima, 03 de noviembre del 2025

